

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RUBENS FIDALGO CUNHA

**VIABILIDADE DA ADOÇÃO DO MODELO ESTRATÉGICO DE
GESTÃO ECONÔMICA PELA CAIXA DE ASSISTÊNCIA DOS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO**

FLORIANÓPOLIS

2004

RUBENS FIDALGO CUNHA

**VIABILIDADE DA ADOÇÃO DO MODELO ESTRATÉGICO DE
GESTÃO ECONÔMICA PELA CAIXA DE ASSISTÊNCIA DOS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Alves Filho.

FLORIANÓPOLIS

2004

Ficha Catalográfica

CUNHA, Rubens F.

Viabilidade da adoção do modelo estratégico de gestão econômica pela Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil: um estudo de caso. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

xiv, 135 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção

Área: Planejamento e Estratégia Organizacional

Orientador: Antonio Alves Filho.

1. Gestão econômica 2. Controladoria 3. Custos

I. Universidade Federal de Santa Catarina

RUBENS FIDALGO CUNHA

**VIABILIDADE DA ADOÇÃO DO MODELO ESTRATÉGICO DE
GESTÃO ECONÔMICA PELA CAIXA DE ASSISTÊNCIA DOS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Alves Filho.

FLORIANÓPOLIS

2004

RUBENS FIDALGO CUNHA

**VIABILIDADE DA ADOÇÃO DO MODELO ESTRATÉGICO DE
GESTÃO ECONÔMICA PELA CAIXA DE ASSISTÊNCIA DOS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini.
Coordenador

Orientador: _____
Nome: Prof. Dr. Antonio Alves Filho.
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina

Examinador (a): _____
Nome: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina

Examinador (a): _____
Nome: Prof. Dr. Pedro Carlos Schenini
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, outubro de 2004.

DEDICATÓRIA

À minha esposa Lina Maria, aos meus filhos Marília, Daniel, Lucas e Felipe.

Dedico, também, a todas as pessoas que, nos momentos mais difíceis, tiveram compreensão e me apoiaram nesta caminhada.

AGRADECIMENTO

À Deus, por me dar coragem para iniciar e forças para concluir mais esta etapa da vida.

Ao professor Alves Filho, meu orientador, pelo apoio e incentivo.

Ao Banco do Brasil e à Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil, pela compreensão e colaboração na realização deste trabalho.

A todos os amigos e colegas, em especial à Graziela de Alcântara, pelo apoio e disponibilidade durante os debates e discussões.

RESUMO

CUNHA, Rubens Fidalgo. *Viabilidade da adoção do Modelo Estratégico de Gestão Econômica pela Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil: Um Estudo de Caso*. 2004. 135 p. Monografia (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

A presente dissertação teve como objetivo avaliar a viabilidade da adoção do Modelo Estratégico de Gestão Econômica (GECON) pela Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (CASSI). Iniciou-se o estudo, analisando questões relacionadas à contabilidade de custos, de modo a permitir a construção de modelos decisórios, que possibilitem a escolha de alternativas que otimizem o resultado econômico das empresas. Em razão do propósito descritivo do trabalho, optou-se pelo estudo de caso, tendo em vista os benefícios que o método oferece. O modelo de gestão pretendido pela Caixa de Assistência estará integrado com os processos de planejamento, execução e controle da Gestão Econômica. Ressalta-se também, que a pontuação obtida na avaliação do desempenho econômico, poderá ser utilizada como a principal variável do processo de avaliação de desempenho dos gestores da empresa. Os indicadores serão fundamentais para se estabelecer um acordo de melhoria de *performance* das áreas de responsabilidades da CASSI. Essa melhoria poderá se traduzir em incremento de receita, redução de despesa, maior produtividade, entre outros. Cabe ao Núcleo de Controladoria, além de zelar pela mensuração e avaliação dos resultados, a competência para definição de critérios e

gestão do processo de Avaliação de Desempenho Econômico. Enfim, concluiu-se pela viabilidade da adoção do modelo de gestão apresentado neste trabalho, de forma a suprir necessidades informativas da CASSI, fornecendo aos gestores e a todos os segmentos da empresa, informações tempestivas e confiáveis, possibilitando o acompanhamento e avaliação das ações pretendidas, frente às realizadas. Contudo, recomenda-se, antecipadamente, que sejam observadas algumas providências, no sentido de promover transparência, comprometimento e participação de todos.

Palavras-chaves: gestão econômica; controladoria; custos.

ABSTRACT

CUNHA, Rubens Fidalgo. *The viability of adoption of the Strategical Model of Economic Management for the Box of Assistance of the Employees of the Bank of Brazil – Case study*. 2004. 135 p. Monografia (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

The present dissertation had as objective to evaluate the viability of the adoption of the Strategical Model of Economic Management (GECON) for the Box of Assistance of the Employees of the Bank of Brazil (CASSI). The study was initiated, analyzing questions related to the accounting of costs, in order to allow the construction of power to decide models, which make possible the choice of alternatives that optimize the economic result of the companies. In reason of the descriptive intention of the work, it was opted to the case study, in view of the benefits that the method offers. The model of management intended for the Box of Assistance will be integrated with the processes of planning, execution and control of the Economic Management. It is also standed out, that the punctuation gotten in the evaluation of the economic performance could be used as the main variable of the process of evaluation of performance of the managers of the company. The performance indexes will be basic to establish an agreement of improvement of performance of the areas of responsibilities of the CASSI. This improvement will be able to be expressed increment of prescription, reduction of expenditure, greater productivity, among others. It fits to the Nucleus of Controllershship, besides watching over for the measure

and evaluation of the results, the ability for definition of criteria and management of the process of Evaluation of Economic Performance. At last, it is concluded for the viability of the adoption of the model of management presented in this work, of form to supply informative necessities of the CASSI, supplying to the managers and all the segments of the company, timely and trustworthy information, making possible the accompaniment and evaluation of the intended actions, front to the carried through ones. However, one sends regards, anticipatedly, that some steps are observed, in the direction to promote transparency, duties and participation of all.

Key words: economic management; controllership; costs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Demonstração de Resultados: Método de Custeio Variável

Figura 2 Modelo de Gestão Econômica

Figura 3 Integração dos Sistemas de Informações ao Processo de Gestão

Figura 4 Modelo conceitual de avaliação de resultados e desempenhos –
GECON

Figura 5 Sistemas de Informações totalmente integrados ao processo de gestão

Figura 6 Demonstração do Resultado do Exercício

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 Receitas e Despesas Básicas das Unidades Regionais – 2000
- Tabela 2 Receitas e Despesas Básicas das Unidades Regionais – 2001
- Tabela 3 Receitas e Despesas Básicas das Unidades Regionais – 2002
- Tabela 4 Demonstração do Resultado do Exercício (Em Reais) – Consolidado:
2000 – 2001
- Tabela 5 Demonstração do Resultado do Exercício (Em Reais) – Plano de
Associados: 2000 – 2001
- Tabela 6 Demonstração do Resultado do Exercício (Em Reais) – Plano CASSI
Família: 2000 – 2001
- Tabela 7 Demonstração do Resultado do Exercício (Em Reais) – Consolidado:
2001 – 2002
- Tabela 8 Demonstração do Resultado do Exercício (Em Reais) – Plano de
Associados: 2001 – 2002
- Tabela 9 Demonstração do Resultado do Exercício (Em Reais) – Plano CASSI
Família: 2001 – 2002

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AABB – Associação Atlética do Banco do Brasil
ANABB – Associação dos Antigos Funcionários do Banco do Brasil
ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar
BACEN – Banco Central do Brasil
BB – Banco do Brasil
CAO – Central de Atendimento e Orientação.
CASSI – Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil
CASSIWeb – Intranet da CASSI
CEPAG-DF – Central de Pagamento do Distrito Federal
CLINICASSI – Unidade de Atenção Integral à Saúde
CPI – Comissão Parlamentar de Inquérito
DATASUL – Empresa de tecnologia, fornecedora de soluções para gestão e relacionamento empresarial
DF – Distrito Federal
DRE – Demonstração do Resultado do Exercício
ERP – Enterprise Resource Planning
FENABB – Federação Nacional das AABB
FBB – Fundação Banco do Brasil
FMI – Fundo Monetário Internacional
GECON – Modelo Estratégico de Gestão Econômica
IAPB – Instituto de Aposentadoria e Pensão dos Bancários
INCA – Instituto Nacional de Combate ao Câncer
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OPAS – Organização Panamericana de Saúde
PAVAS – Programa de Assistência a Vitimas de Assaltos e Seqüestros
RDB – Recibo de Depósito Bancário
RJ – Rio de Janeiro
SIG – Sistema de Informações Gerenciais
SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito
TABAS – Programa de Antitabagismo

UNIDAS – União Nacional das Instituições de Autogestão em Saúde

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1. Objetivos | 19 |
| 1.1.1. Objetivo geral | 19 |
| 1.1.2. Objetivos específicos | 20 |
| 1.2. Definições de termos | 20 |
| 1.3. Relevância do estudo..... | 21 |
| 1.4. Limitações..... | 22 |
| 1.5. Procedimentos metodológicos | 23 |
| 1.5.1. Classificação | 23 |
| 1.5.2. Coleta de dados | 23 |
| 1.5.3. Análise e interpretação dos dados | 24 |
| 1.6. Estrutura do documento..... | 25 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 26 |
| 2.1. Processo de gestão | 27 |
| 2.2. Sistema de informações | 28 |
| 2.3. Usuário e processo de decisão..... | 29 |
| 2.4. Sistema de acumulação de custos | 30 |
| 2.5. Custeio variável | 31 |
| 2.6. Departamentalização | 32 |
| 2.7. Controlabilidade | 32 |
| 2.8. Sistema de responsabilidade e oportunidade da informação..... | 33 |
| 2.9. Sistema de custeio | 34 |
| 2.9.1. Sistema de custeio e o controle operacional | 34 |
| 2.9.2. Sistema de custeio efetivo ou real..... | 37 |
| 2.9.3. Sistema de custeio estimado ou orçado..... | 38 |
| 2.9.4. Sistema de custeio padrão | 39 |
| 2.9.4.1. Custos-padrão e custos efetivos | 39 |
| a. Conceitos | 40 |
| 2.9.4.2. Custo-padrão ideal ou intangível..... | 40 |
| 2.9.4.3. Custo-padrão corrente ou tangível | 41 |
| 2.9.5. Vantagens do custo-padrão | 41 |
| 2.9.6. Uma limitação do custeio-padrão | 42 |
| 2.10. Definição e fixação dos padrões..... | 42 |
| 3. O BANCO DO BRASIL, SUA CAIXA DE ASSISTÊNCIA E O MODELO ESTRATÉGICO DE GESTÃO ECONÔMICA (GECON)..... | 44 |
| 3.1. Banco do Brasil: histórico e situação atual | 44 |
| 3.2. Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil: evolução histórica e situação atual..... | 50 |
| 3.2.1. Gestão, custeio e assistência..... | 54 |
| 3.2.2. Novo Estatuto – alterações | 55 |
| 3.3. Modelo Estratégico de Gestão Econômica (GECON): aspectos principais .. | 56 |
| 3.3.1. Centro de resultado | 62 |
| 3.3.2. Margem de contribuição | 62 |
| 3.3.3. Preço de transferência | 63 |

| | |
|---|------------|
| 4. Análise da Viabilidade de Adoção do Modelo Estratégico de Gestão Econômica pela CASSI | 64 |
| 4.1. A implantação do modelo estratégico de gestão por resultados na CASSI | 64 |
| 4.2. Filosofia de atuação | 67 |
| 4.3. Focos da avaliação | 68 |
| 4.3.1. Avaliação de desempenho econômico dos gestores | 69 |
| 4.3.2. Avaliação de resultado econômico | 69 |
| 4.3.3. Áreas de responsabilidade | 70 |
| 4.3.4. Critérios aplicados à avaliação de desempenho econômico | 70 |
| 4.3.4.1. Metodologia para pontuação do desempenho | 72 |
| a. Metodologia Utilizada | 76 |
| a.1. Indicadores Utilizados | 76 |
| a.2. Obtenção dos Indicadores de Desempenho | 77 |
| a.3. Apuração dos indicadores | 78 |
| a.4. Resultados obtidos | 81 |
| b. Critérios para avaliação do resultado econômico | 82 |
| b.1. Sistema Magnus | 85 |
| b.2. Sistema de Informações Gerenciais (SIG) | 85 |
| 4.3.4.2. Planejamento do processo avaliativo | 86 |
| 4.3.4.3. Execução do processo avaliativo | 87 |
| 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 95 |
| REFERÊNCIAS | 97 |
| GLOSSÁRIO | 101 |
| ANEXOS | 105 |

1. INTRODUÇÃO

Até bem pouco tempo, a empresa poderia se apoiar em protecionismo, estabilidade, legislação, abundância, tolerância e fidelidade do consumidor. Acostumou-se a trabalhar com uma margem de tolerância, na qual o desperdício e a ineficiência, dentro de determinados percentuais, eram aceitos.

A entrada de novos atores no cenário nacional, aliada às exigências dos consumidores, fazem com que as organizações se preocupem, cada vez mais, com os aspectos ligados à gestão empresarial.

As corporações, até a década de 50, amparadas em uma relativa estabilidade e previsibilidade do ambiente, resumiam seu planejamento empresarial, praticamente, ao orçamento anual. A cada ano se revia o programa orçamentário, sempre a partir de resultados observados nos anos anteriores. Por essa metodologia determinava-se o direcionamento e o parâmetro de crescimento das companhias. Diante das alterações no cenário econômico mundial, a simples projeção de expressões quantitativas do passado, não conseguiam mais responder às necessidades das organizações.

O Brasil, na década de 90, abre seu mercado para o resto do mundo. Várias instituições são atraídas pelo promissor mercado e competem com aquelas aqui instaladas. Mesmo com barreiras alfandegárias, que ainda existem, os produtos e serviços importados são uma realidade (mercado de alimentos, brinquedos, eletrônicos, etc.).

Junto à abertura de mercado tem-se uma revolução internacional, no tocante à busca pela qualidade, produtividade e eficiência. Usando novas técnicas de

gestão e de produção, as empresas multinacionais, atuando em vários mercados, impõem à concorrência um novo padrão de expectativas sobre os produtos e serviços oferecidos aos consumidores.

No Brasil, a dificuldade com a gestão empresarial se intensificava. Os principais fatores eram: recessão, inflação, instabilidade econômica, exclusão social, entre outros. Com isso, tornando a gestão empresarial uma arte cada vez mais complexa.

Nesse ambiente de negócios, caracterizado por mercados em que a competição é cada vez mais acirrada, quando novas técnicas são rapidamente disseminadas e as instituições precisam promover mudanças rápidas e eficazes para sobreviverem, é cada vez maior a necessidade da transição de economias baseadas na produção para economias baseadas na prestação de serviços. É neste novo ambiente empresarial, que os gestores detêm uma responsabilidade especial em relação aos seus clientes, funcionários e acionistas.

É fundamental a adoção de medidas cada vez mais eficazes, que conduzam as organizações, ao cumprimento de sua missão. Para isso, é necessário um amplo conhecimento da realidade, propiciado pela informação e, sobretudo, uma correta motivação dos gestores para a tomada das decisões mais adequadas.

Controlar e racionalizar custos, formar corretamente os preços de venda dos serviços e arquitetar a estrutura operacional ideal fazem parte dos requisitos básicos para o sucesso das organizações.

O controle dos custos passou a ser uma vantagem competitiva em todos os tipos de instituições, subsidiando a construção do planejamento estratégico. A excelência empresarial busca maior produtividade, pelo menor custo, sem afetar a funcionalidade e a qualidade dos produtos e serviços.

No Brasil, diante desse ambiente competitivo e profissional, uma das áreas que mais precisa se modernizar é a relacionada com o atendimento à saúde, onde ainda são aplicados métodos contábeis tradicionais, que não levam à efetiva mensuração dos processos, atividades e custos operacionais.

A Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (CASSI), empresa estudada nesta pesquisa, tem sua sede em Brasília (DF). É uma instituição sem fins lucrativos, que não pode abrir mão do seu equilíbrio econômico-financeiro para continuar prestando os serviços assistenciais.

Criada por uma iniciativa de funcionários do Banco do Brasil (BB), em 1944, e apoiada pelo próprio BB, a CASSI era tratada como um departamento do Banco. Sucessivas reformas no Estatuto ampliaram benefícios e buscaram resolver problemas de déficit operacional. A última revisão estatutária, em 1996, pretendeu mais do que equilibrar as contas, com ela a Caixa de Assistência ganha mais autonomia.

Com foco na atenção à saúde e não somente nos procedimentos médicos e hospitalares, a Empresa busca reduzir o déficit operacional, direcionando recursos financeiros e materiais para estrutura própria de atendimento (consultórios, ambulatórios, medicamentos, materiais, recursos humanos, entre outros).

A CASSI conta com um Núcleo de Controladoria que tem como missão promover a integração econômica das Unidades e assessorar a Diretoria na tomada de decisões econômicas no âmbito corporativo. Ela participa de todas as fases do processo de gestão, desde o planejamento, processo orçamentário, definição de normas, coordenação e simulação de resultados.

Em sua função de controlar e avaliar o desempenho econômico da Caixa de Assistência, o Núcleo de Controladoria concebe e utiliza como instrumentos o

orçamento – que reflete o planejamento estratégico, tático e operacional, e a contabilidade gerencial, para apoiar a gestão.

A correta aplicação dos conceitos de gestão econômica aos eventos econômicos nas empresas, torna possível a construção de um sistema de informações gerenciais útil ao processo de tomada de decisão, permitindo a escolha de melhores alternativas aos gestores.

Amparando a Estratégia Corporativa adotada pelas empresas, o Modelo Estratégico de Gestão Econômica (GECON) busca otimizar os resultados econômicos, fornecendo informações gerenciais precisas e tempestivas, para a tomada de decisões e indicando a contribuição de cada unidade da empresa na formação do resultado total. A CASSI pretende considerá-lo como sua principal ferramenta de gestão. **O MODELO GECON CONSEGUIRÁ ATENDER ÀS EXPECTATIVAS DA EMPRESA? DE QUE FORMA PODERÁ SER MENSURADA A VIABILIDADE DA ADOÇÃO DO MODELO?** Ao longo desta dissertação serão apresentadas as respostas a essas incógnitas.

Esse modelo prevê uma unidade administrativa, o Núcleo de Controladoria, com a missão de “viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa e otimizar os resultados da empresa” (CATELLI, 2001, p. 173).

Este entendimento deriva da premissa de que o maior resultado das partes não leva ao melhor resultado global. As empresas, por serem um sistema aberto com múltiplos relacionamentos interdependentes internos e externos, possuem restrições que delimitam a contribuição de cada parte na formação do resultado total. As atividades produtivas de cada área dependem de suas próprias restrições e de limitações impostas pelas áreas.

Diante desta constatação, o resultado econômico da empresa, para que seja otimizado, deve decorrer de um processo integrado de planejamento, execução e controle, em torno do orçamento, cabendo ao Núcleo de Controladoria a coordenação desse processo em todas as suas fases.

1.1. Objetivos

Neste item são descritos os objetivos geral e específicos que, após a realização da pesquisa, deram resposta ao problema identificado.

1.1.1. Objetivo geral

O objetivo geral do presente estudo é o de avaliar a viabilidade da adoção do Modelo Estratégico de Gestão Econômica pela Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (CASSI).

Neste estudo, considera-se como premissa, a inexistência, na CASSI, de um modelo formal de avaliação de desempenho e a ausência de um sistema interativo de acompanhamento e controle das ações previstas no planejamento, que sensibilize todas as áreas da organização (atividades, produtos e serviços).

Na elaboração de relatórios gerenciais a disponibilidade de dados tempestivos e confiáveis é fundamental. Na empresa objeto desse estudo, o fator tempestividade fica comprometido pela falta de sistematização e integração dos dados, prejudicando a eficiência dos processos que dependem dessas informações.

Por sua vez, o Corpo Diretivo da organização definiu como objetivo estratégico, tendo como referência seu patrocinador, o Banco do Brasil, implementar

um Sistema Corporativo Integrado (*Enterprise Resource Planning*¹ - ERP).

1.1.2.Objetivos específicos

Os objetivos específicos do presente estudo são:

- a. Descrever a evolução histórica sumária do Banco do Brasil e CASSI;
- b. Descrever o Modelo GECON;
- c. Desenvolver indicadores de desempenho aplicáveis à organização;
- d. Aplicar o Modelo GECON à CASSI, com foco nos resultados e na avaliação de desempenho.

1.2. Definições de termos

Os termos-chave do estudo foram assim definidos:

Autogestão: é o modelo em que a própria organização administra o programa de assistência à saúde de seus empregados e dependentes. (União Nacional das Instituições de Autogestão em Saúde – UNIDAS, 2003).

Avaliação de Desempenho: [...] refere à avaliação das contribuições das áreas e das atividades sob responsabilidade dos gestores. (CATELLI, 2001, p. 374).

Controladoria: [...] serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício das atividades (OLIVEIRA *et al*, 2002, p. 16).

Modelo Estratégico de Gestão Econômica: é um modelo para o gerenciamento de organizações por resultados econômicos. Foi desenvolvido com

¹ Expressão em inglês que significa Sistemas Integrados de Gestão – ERP.

base em levantamentos e estudos das necessidades da gestão, visando atender os modelos decisórios utilizados pelos gestores na tomada de decisões (CATELLI, 2001, p. 136).

Modelo de Mensuração: utilização de um conjunto de conceitos que permitam medir o resultado econômico corretamente. (CATELLI, 2001, p. 296).

Planejamento Estratégico: processo utilizado para formular a estratégia de longo prazo da empresa (CHIAVENATO, 2000, p. 116).

Planejamento Operacional: processo que define as ações de curto prazo a serem implementadas, para que se possa viabilizar o atingimento dos objetivos estratégicos (CHIAVENATO, 2000, p. 184).

Planos Privados de Assistência à Saúde (Planos de Saúde): toda e qualquer pessoa jurídica de direito privado, independente da forma jurídica de sua constituição, que ofereça tais planos mediante contraprestações pecuniárias, com atendimento em serviços próprios ou de terceiros (BRASIL, 1998).

Processo de Gestão: processo administrativo e gerencial, que considera as fases de planejamento, execução e controle. (CATELLI, 2001, p. 92).

A apresentação de termos está complementada no glossário, ao final do trabalho.

1.3. Relevância do estudo

O estudo demonstra a relação benefício-custo entre a adoção do Modelo Estratégico de Gestão Econômica e o consumo de recursos envolvidos. Dessa forma, as empresas em situação análoga poderão utilizar essa metodologia de avaliação e mensurar sua efetividade nos casos em que se apresentarem.

Para que os gestores possam ser transformados em agentes de mudança e de melhoria de seus próprios resultados, a organização deve proporcionar melhor conhecimento e análise de indicadores das unidades administradas por esses gestores.

[...] Os indicadores formam a base para o estabelecimento de um acordo de melhoria de desempenho, onde as metas setoriais são definidas. A melhoria de desempenho traz benefícios econômicos, financeiros e operacionais, podendo se traduzir em aumento da receita, redução das despesas pelo menor índice de perdas, eficiência operacional, mais produtividade dos funcionários, entre outros. (RYAN, 1997, p. 20).

Este trabalho, diante do limitado acervo científico disponível na área de gestão em saúde, oferece instrumental de mensuração e avaliação de resultados às empresas de autogestão, às empresas administradoras de planos de saúde e a agência reguladora do mercado de planos de saúde (Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS).

1.4. Limitações

Em respeito à legislação vigente e à política de segurança de informações adotada na empresa estudada, foram apresentados fatos de conhecimento público, demonstrações contábeis e relatórios já divulgados, e informações devidamente consentidas pelos Gestores da CASSI. A construção dos anexos, em respeito a confidencialidade dos dados, considerou valores hipotéticos na demonstração dos indicadores, guardando, contudo, a devida proporcionalidade entre eles.

Outro fator limitativo foi a escassez de dados contábeis no mercado de saúde no Brasil, não permitindo, muitas vezes, a comparabilidade de informações.

1.5. Procedimentos metodológicos

Esta seção ocupa-se dos procedimentos metodológicos aplicados à presente investigação. A primeira subseção classifica o tipo de pesquisa. As que a seguem tratam dos aspectos referentes à coleta de dados, ao tratamento e a interpretação dos dados.

1.5.1. Classificação

A classificação da pesquisa, observando Vergara (2004, p. 46), foi realizada levando-se em conta dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é metodológica, pois investigou aspectos teóricos/quantitativos, e as formas de obter e analisar dados.

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se, ao mesmo tempo, como bibliográfica, documental e estudo de caso. Bibliográfica, porque foi realizado um estudo sistematizado, desenvolvido a partir de material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral. A investigação foi, também, documental, porque utilizou documentos divulgados pela Caixa de Assistência, referente ao estudo. Estudo de caso, pois avaliou a viabilidade de adoção do Modelo Estratégico de Gestão Econômica pela CASSI.

1.5.2. Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de:

- a) Pesquisa bibliográfica em livros, relatórios, apostilas, dicionários,

redes eletrônicas, teses e dissertações com dados sobre o assunto. Nessa pesquisa utilizaram-se estudos sobre o mercado de saúde no Brasil, empresas de autogestão, custos, controlabilidade, além do Modelo Estratégico de Gestão Econômica adotado pelo Banco do Brasil.

- b) Pesquisa documental nos arquivos da CASSI (em meio físico e virtual – base de dados), em relatórios anuais de atividades, relatórios financeiros, estatutos e estudos técnicos desenvolvidos.

Como afirma Vergara (2004, p. 57) “As pesquisas bibliográficas e documental justificam-se, à medida que contribuirão para o levantamento das possíveis divergências”.

- c) Estudo de Caso detalhado, identificando a viabilidade de adoção ou não, do Modelo Estratégico de Gestão Econômica pela CASSI.

1.5.3. Análise e interpretação dos dados

A primeira etapa após a coleta de dados foi o momento em que se confrontaram as semelhanças, tendências e padrões relevantes.

Essa etapa foi de fundamental importância, pois tornou possível a formulação de questões analíticas a respeito de vários assuntos ligados ao tema. Com isso, após a necessária construção de indicadores de desempenho, que considerou as séries históricas observadas em diversos eventos mensuráveis, tais como: evolução de receitas e despesas da empresa estudada, quantidade de procedimentos médicos registrados nos períodos (consultas, exames e internações), evolução das despesas administrativas, níveis de produtividade por funcionário, tanto

sob a ótica interna (na visão CASSI), quanto externa (números do mercado de saúde no Brasil), foram estabelecidos limites para parametrizar resultados desejados, comparando-os aos valores observados, permitindo analisar a viabilidade de adoção do Modelo Estratégico de Gestão Econômica pela CASSI.

1.6. Estrutura do documento

Além desse capítulo introdutório, que apresenta os objetivos da pesquisa, a relevância do estudo, as limitações encontradas e os procedimentos metodológicos adotados, este trabalho é formado por outros quatro capítulos. No segundo foi apresentado a fundamentação teórica do estudo, enfatizando os aspectos relacionados a custos, Núcleo de Controladoria e sistema de informações. Posteriormente, no capítulo três, foi narrado um histórico sumário do Banco do Brasil e a adoção, por aquela instituição financeira, do Modelo GECON. Também foi apresentada a CASSI, com breve relato dos principais acontecimentos ao longo de seus 60 anos de existência. O capítulo quatro expõe um estudo de caso, onde é simulada a adoção do Modelo GECON pela CASSI, apresentando os resultados obtidos. No último capítulo são apresentadas as conclusões e as recomendações. Por fim as referências, o glossário e os anexos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, busca-se, através da revisão da literatura, uma identificação adequada de algumas questões de grande relevância ao estudo, de modo a permitir a construção de modelos decisórios ligados ao problema da pesquisa e aos objetivos do trabalho, que possibilitem a escolha de alternativas que otimizem os resultados econômicos da empresa. Nesta revisão, foram abordados: o processo de gestão, o sistema de informações, usuário e processo de decisão, o sistema de acumulação de custos, custeio variável, departamentalização, controlabilidade, o sistema de responsabilidade e oportunidade da informação, o sistema de custeio, o sistema de custeio-padrão, definição e fixação dos padrões.

Para essa finalidade, destacam-se as contribuições da teoria da gestão econômica, que contempla um conjunto de conceitos, princípios e definições que visam conduzir a empresa à otimização dos seus níveis de eficácia (PEREIRA, 2000, p. 7).

A matéria-prima mais importante é a informação corretamente selecionada, capaz de fornecer subsídios aos dirigentes que vão gerir mais eficiente e eficazmente os recursos e insumos cada vez mais escassos. Braga (1998, p. 22) evidencia “a necessidade de informações produzidas para auxiliar no processo decisório e como forma de comunicar a terceiros o estado patrimonial e as mutações, em decorrência da gestão dos negócios”.

O desafio está em enxergar de maneira clara e objetiva os pontos fortes e fracos de um negócio. Identificar oportunidades de melhoria competitiva para aumentar a lucratividade depende de informação precisa e rápida, possibilitando o

monitoramento e avaliação da *performance* empresarial.

2.1. Processo de gestão

Toda organização é dirigida e orientada por decisões administrativas, as quais são tomados por pessoas ou indivíduos designados gestores. Cabe a eles a responsabilidade de gerir cinco elementos: tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente.

Define-se como processo de gestão a forma como cada gestor conduz e coordena seus recursos dentro da empresa (cada qual dos cinco elementos), com a finalidade de alcançar resultados.

Na realidade, o processo de gestão econômica é um grande processo de controle, que tem por objetivo assegurar a eficácia empresarial, atividade esta que tem sido caracterizada pelos teóricos da administração como um contínuo processo de tomada de decisões. (CATELLI, 2001, p. 136).

O processo de gestão compreende três etapas: o planejamento, a execução e o controle. Amparando todo o processo temos um sistema de informações, com sua principal peça, o orçamento.

Na etapa planejamento os gestores definem os objetivos a serem alcançados em determinado período de tempo e os meios adequados para seu atingimento. “Nessa fase a premissa fundamental é assegurar o cumprimento da missão da empresa, gerando um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que orientará a fase de planejamento operacional”. (CATELLI, 2001, p. 138).

Uma vez planejado é necessário colocar em prática o planejamento, ou

seja, executá-lo. Consumir os recursos disponibilizados para a geração de novos produtos ou tarefas definidas no planejamento. “Nessa fase, ainda podem ser necessárias alterações e ajustes no programa, com conseqüente identificação de alternativas operacionais, seleção da mais apropriada e implementação dos ajustes”. (CATELLI, 2001, p. 146).

Para que o gestor possa saber o resultado das ações em curso, elas são mensuradas e comparadas com projeções iniciais. Nessa etapa são adotadas, também, medidas para correção de rumos. Essa etapa de avaliação recebe o nome de controle.

Amparando todo o processo temos um sistema de informações, responsável, entre outros, pela captura de dados relevantes, sua mensuração e avaliação, levando em conta as projeções de resultados iniciais, disponibilizando informações aos gestores da empresa.

2.2. Sistema de informações

O sistema de informações constitui o instrumento para que os gestores atuem com o objetivo de otimizar os resultados da empresa e, deve, portanto, estar integrado ao processo de gestão, atendo às necessidades dos gestores em todas as suas fases (PEREIRA, 2000, p. 78).

Entendendo que o sistema de informação tem como uma de suas bases o sistema de custos, que é uma ferramenta indispensável para dar coerência às decisões, serão apresentados os aspectos identificados como os pilares estruturais de um sistema de custos. São eles: usuário e processo de decisão; sistema de acumulação de custos de acordo com o sistema de produção da empresa; custeio

variável; departamentalização; controlabilidade dos custos; sistema de responsabilidade e a oportunidade da informação; Sistema de custeio e o controle operacional; definição do tipo de custo-padrão; e definição e fixação dos padrões dos elementos de custos.

Para Ludícibus (1999, p. 43), em função da própria formação e da qualidade atual dos profissionais da contabilidade e da forte influência a que são submetidos no sentido de se voltarem ao atendimento das normas fiscais, dos princípios contábeis e do *full cost*², muitos conceitos utilizados em contabilidade de custos, dentre os quais custeio direto, margem de contribuição, valores econômicos, equivalência de capitais, custo de oportunidade, sempre foram tratados como instrumentais úteis às decisões especiais, fora da rotina dos negócios da empresa ou como apêndice da Contabilidade de Custos. Custo-padrão também tem sido interpretado de maneira incorreta, apenas como um meio mais rápido e simplificado de “fechar” o custo do mês, quando na verdade envolve um trabalho adicional de análise de suas variações.

2.3. Usuário e processo de decisão

Conforme mencionado anteriormente, o objetivo do sistema de informações não é atender o usuário externo à empresa, mas sim o usuário interno que em função de seus valores e ambiente de atuação toma decisões em relação às seguintes questões: o que, como e quando.

Para responder a estas questões, o administrador tem em mente um modelo decisório que não varia em função do produto ou área de atuação da

² Expressão em inglês, utilizada em Contabilidade, que significa custos totais incorridos em determinado produto ou serviço.

empresa, mas em função de como ele interpreta os aspectos econômicos que permeiam sua decisão. Em função dos aspectos econômicos buscados pelo administrador, temos: decisões com foco em padrões físicos, que utilizam como modelo decisório quantidades, prazos e etc; decisões com foco no custo do produto, que lançam mão do Modelo de Custeio por Absorção ou ABC; e decisões com foco no resultado do departamento e da empresa, que adota como modelo de decisão o Método de Custeio Variável.

Leone (2000, p. 242) descreve custeio por absorção como aquele que debita aos produtos ou serviços todos os custos incorridos em sua produção, sejam eles diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, de estrutura ou operacionais.

Este estudo adota o modelo de decisão baseado no Método de Custeio Variável, que, também, segundo Leone (2000, p. 242) reflete melhor as operações, pois está imune aos problemas de rateio.

2.4. Sistema de acumulação de custos

Leone (2000, p. 233) chama a atenção para a existência de dois tipos básicos de produção: produtos por encomenda ou padronizados.

O sistema de acumulação de custo clássico trabalha com a seguinte segregação:

- a. Sistemas básicos de produção: por encomenda (produção descontínua) ou contínua (produção em série); e
- b. Sistemas básicos de acumulação de custos: por ordem (produção descontínua) ou por processo (produção em série).

2.5. Custeio variável

O sistema de custeio como um todo deve estar em linha com os conceitos adotados no método de custo. A abordagem aqui tratada faz uma clara distinção entre os custos e/ou despesas fixas (diretos e indiretos) e os variáveis (diretos e indiretos). Na apuração do custo de um produto ou serviço devem ser considerados somente os custos variáveis; os custos fixos não são apropriados a um produto ou serviço específico, são considerados como custo do período.

O controle dos custos fixos, “aqueles que não variam com o nível de produção ou atividade” (WELSCH, 1983, p. 195), se dá por meio do sistema de responsabilidade e o controle dos custos variáveis, “aqueles itens de custo que variam em proporção direta com o volume de produção ou atividade” (WELSCH, 1983, p. 197), se dá por meio do sistema de custeio que também envolve indiretamente o conceito de responsabilidade: analisa-se o desempenho de um departamento em relação às atividades a eles pertinentes, no tratamento dado aos produtos e serviços.

Considerando-se que as vendas totais e o custo total variável são o resultado dos respectivos valores unitários pelo volume de vendas, a apuração de resultados de uma empresa através do método de custeio variável, para um dado período, poderia de forma bastante simplista ser demonstrada na Figura 1 (BOGNAR, 1991, p. 70).

| |
|---|
| Vendas Totais |
| <u>(-) Custo Variável Total</u> |
| (=) Margem de Contribuição Total |
| <u>(-) Custos Fixos Totais</u> |
| (=) Resultado do Período |

Figura 1 - Demonstração de Resultados: Método de Custeio Variável.

2.6. Departamentalização

O primeiro passo para delegar a gestão está na departamentalização da empresa, ou seja, subdividir a empresa em departamentos.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 246), um departamento:

Designa uma área, divisão ou segmento distintos de uma empresa sobre a qual um administrador tem autoridade para o desempenho de atividades específicas. A departamentalização é um meio pelo qual se atribuem e agrupam atividades diferentes através da especialização dos órgãos, a fim de se obterem os melhores resultados no conjunto, do que se tivesse de dispersar todas as atividades e tarefas possíveis de uma organização indistintamente entre todos os seus órgãos.

Embora a departamentalização de uma empresa possa ser feita sob várias abordagens restringir-se-á a departamentalização por funções onde tem-se os departamentos de produção, vendas, recursos humanos, marketing, finanças, processamento de dados, etc. Os departamentos de produção são aqueles em que as operações manuais ou mecânicas são executadas diretamente sobre os produtos manufaturados; os departamentos de serviços são aqueles que não estão diretamente envolvidos na produção, mas prestam serviços para os outros departamentos da empresa.

2.7. Controlabilidade

A controlabilidade refere-se à capacidade que um gestor tem em decidir sobre os custos sob sua gestão; esta abordagem está baseada na premissa de que os gestores não devem arcar com custos sobre os quais não tem controle, considerando a estruturação da empresa em áreas de responsabilidade.

Bognar (1991, p. 62) chama de custos controláveis aqueles administrados e controlados pelo gestor de uma área de atividade ou centro de resultado num determinado período de tempo; os custos não-controláveis são aqueles que embora não sejam diretamente influenciados pelo gestor de uma dada atividade são alocados à sua área de responsabilidade.

A controlabilidade dos custos não é facilmente identificável, exigindo às vezes certa dose de subjetividade, o que pode ocasionar críticas ao sistema. Todavia a subjetividade é mínima comparada àquela do rateio/alocação aos produtos. A subjetividade localiza-se, por exemplo, na determinação de até onde detêm o chefe responsabilidade sobre o valor dos salários, consumo de material burocrático, quebras, etc.

Martins (1998, p. 327) argumenta que “não existem de fato custos não controláveis. O que existe é custo só controlável em nível hierárquico superior ao daquele que está sendo considerado”.

Logo, são necessárias claras distinções entre custos controláveis e incontroláveis para a avaliação do desempenho e para que se consiga a cooperação dos gerentes operacionais. O problema da distinção entre custos controláveis e incontroláveis torna-se mais agudo no caso de itens indiretos que no caso de mão-de-obra direta e matéria-prima diretas. As quantidades usadas dos últimos dois itens são geralmente consideradas controláveis por determinado chefe de departamento.

2.8. Sistema de responsabilidade e oportunidade da informação

Juntando os conceitos de departamentalização e controlabilidade dos custos tem-se um sistema de responsabilidade onde ocorre a separação dos custos pelos diferentes níveis de responsabilidade.

Não é outra maneira de se custear os produtos, mas uma forma de, dentro do sistema de custos, proceder-se a uma divisão deles não em função dos produtos, mas de departamentos e, dentro destes, com sua divisão em controláveis e não-controláveis por ele.

Horngren (1978, p. 208) lembra que o custeio para controle exige o desdobramento dos elementos de fabricação de maneira que possam ser controlados em suas fontes (departamentos/centros de custo) individualmente. Assim, os padrões de utilização de elementos de matéria-prima e de elementos de mão-de-obra são mais significativos do que os padrões gerais de custo.

Também é importante o conceito de oportunidade do controle, pois ele não deve ser exercido após o fato. O controle é realizado antes ou durante a execução do evento. Se o gestor depende de um relatório de desempenho como guia de controle, esses relatórios devem ser oportunos. A oportunidade da apresentação tem uma influência direta sobre a utilidade dos relatórios.

2.9. Sistema de custeio

2.9.1. Sistema de custeio e o controle operacional

Relatórios que só digam o quanto foram gastos disso ou daquilo são pobres em informação. É necessário que sejam feitas comparações entre o real ocorrido e o que deveria acontecer. WELSCH (1983, p. 384) lembra “a necessidade

de um sistema de relatórios de desempenho que indique continuamente se as operações reais estão sendo desenvolvidas em termos satisfatórios ou não”.

O processo de controle é baseado na fixação de custos predeterminados (estimados/orçados ou padrões) para cada produto (diretos e indiretos), apuração dos custos efetivamente incorridos, comparação entre ambos, e identificação das divergências e correção dos desvios. O registro dos custos reais ocorre após o término da conclusão do produto ou prestação de serviço e os predeterminados são estabelecidos com antecedência.

Adotando-se somente os custos reais, as anormalidades relevantes não são detectadas ou excluídas dos custos de produção pelo fato de que não existe medida de comparação e, se ela ocorrer, haverá uma defasagem de tempo para algum alerta, reduzindo-se a eficácia gerencial que está relacionada com este conceito. Saber-se-ia apenas quanto foram os custos e não quanto seria se a empresa estivesse operando com eficiência operacional.

A apuração dos custos dos produtos ou serviços pode ser feita com base nos custos reais ou em custos predeterminados, sendo que estes dois critérios possuem filosofias completamente diferentes: o sistema baseado em custos reais preocupa-se na apuração de quanto "custou" determinado produto ou serviço, o sistema baseado em custos predeterminados preocupa-se em delinear o quanto "deveria" custar determinado produto ou serviço.

Existem dois métodos radicalmente diferentes de averiguar custos: o de verificá-los após o término do trabalho e antes que o trabalho seja iniciado. As vantagens do segundo método permitem a determinação dos custos antes do início dos trabalhos. Uma análise de custos assim expostos facilita a diminuição de ineficiência de todos os tipos.

Um conceito muito comumente difundido a respeito do sistema de custeio se confunde com o de orçamento. Essa afirmação não deixa de ter um fundamento, porém o orçamento deve ser considerado num contexto global, ou seja, é um instrumento de planejamento que pode ter objetivos diferentes aos do sistema de custeio. O orçamento é “a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à ordenação e implementação de um plano”. (PADOVEZE, 2004, p. 129 apud STEDRY, 1999, p. 22).

Portanto, podemos considerar que os parâmetros do sistema de custeio são elaborados apenas em termos unitários por produto e por operação, enquanto que o orçamento visa um universo maior de objetivos.

É importante não confundir os custos orçados com o orçamento global da empresa, pois esse se constitui em um sistema maior de informações que pode, inclusive, utilizar-se dos sistemas de custeio para sua elaboração, mas é baseado na previsão anual de vendas. Um sistema de custeio integrado ao orçamento global do sistema de informações da empresa é o que faz sentido, de acordo com a idéia de coerência e compatibilidade das decisões.

O orçamento também está relacionado com decisões relativas aos patamares de custos variáveis (produtividade da tecnologia e dos métodos e processos adotados) e fixos (manutenção decorrente da posse da fábrica, equipamento e organização), de acordo com uma dada planta da empresa. Essas decisões relativas à aplicação de capital são em geral apresentadas num orçamento anual chamado orçamento de capital ou orçamento de dispêndio de capital. Como citado, o orçamento global é principalmente baseado na previsão anual de vendas: a pedra angular dos orçamentos. Similarmente, as decisões de investimento de capital, em última análise, baseiam-se nas previsões de receitas em longo prazo.

Uma vez construídos imóveis e instalados equipamentos, pouco se pode fazer, nas operações quotidianas que afete o nível total dos custos comprometidos. Do ponto de vista do controle, o objetivo é, em geral, aumentar a utilização dessas instalações, porque isso normalmente aumentará a produtividade.

Entretanto, há outro aspecto no problema do controle. É necessário acompanhamento ou auditoria, para verificar quanto a utilização posterior se harmoniza com o plano inicial que autorizou as instalações. Esta última abordagem ajuda a administração a avaliar a sabedoria de seus planos anteriores a longo prazo, e, por sua vez, melhorar a qualidade dos planos futuros.

Para Gitman (1984, p. 173) os conceitos de planta e margem de contribuição estão intimamente ligados à relação custo/volume/lucro do método de custeio variável. Para uma dada planta da empresa, o conceito de margem de contribuição é de fundamental importância quando se está avaliando a capacidade que a empresa tem, através da relação entre o preço e o custo variável, de absorver seus custos fixos. Ou ainda, através da margem de contribuição é possível se determinar qual o volume de atividade necessário para absorção dos custos fixos da empresa; a este nível de atividade dá-se o nome de ponto de equilíbrio operacional, isto é, com este volume de atividade todos os custos operacionais fixos e variáveis estarão cobertos e o lucro será igual a zero.

2.9.2. Sistema de custeio efetivo ou real

Caracteriza-se pela atribuição de custos aos produtos e serviços à medida que os valores são agregados ao processo produtivo de acordo com o método de

custeio utilizado, no caso deste estudo, o método variável a custos correntes (lucro econômico).

Servem de base para apuração dos valores agregados ao processo produtivo os valores compromissados reais entre a empresa e seus fornecedores, quer sejam de matérias, mão-de-obra ou custos indiretos de fabricação.

Os custos efetivamente ocorridos são apropriados a produtos e serviços sem uma análise quanto à sua normalidade, isto é, sem a identificação de quanto decorre da produção efetiva e quanto das ineficiências operacionais.

A discussão com os gestores de como se dará o custeio real, pode fornecer pistas do tipo de informação que ele irá necessitar. Leone (2000, p. 58) lembra que “somente os itens de custo identificados naturalmente ao objeto de custeio são denominados custos diretos”.

2.9.3. Sistema de custeio estimado ou orçado

Considera as informações sobre o desempenho passado, ajustado em função das alterações previstas no processo produtivo ou no nível de atividade da empresa.

Martins (1998, p. 330) define os custos estimados como sendo melhorias técnicas introduzidas nos custos médios passados, em função de determinadas expectativas quanto a prováveis alterações de alguns custos, de modificação do volume de produção, de mudanças na qualidade de materiais ou do próprio produto, introduções de tecnologias diferentes, etc.

Embora este sistema seja útil no processo de planejamento e controle dos custos, os custos estimados ou orçados não são tão eficientes como parâmetro para

avaliação de desempenho, pois entram apenas superficialmente na questão da eficiência e eficácia a serem obtidas pelos gestores.

Logo, o custo estimado é o custo que a empresa pensa que um produto ou a operação de um processo irá efetivamente custar, enquanto que o custo-padrão é o que a empresa acha que deveria custar, com base em condições presumidas de eficiência, entre outras.

2.9.4. Sistema de custeio padrão

Para se atingir objetivos de controle de custos, aferição de desempenho, melhorar a eficiência gerencial, melhorar os orçamentos e melhorar o estabelecimento de preços adequados é fundamental uma comparação com os custos reais para, em cima das variações observadas efetuarem-se análises com o intuito de se atingirem os padrões definidos da melhor maneira possível. “Essa comparação leva em conta custos pré-determinados, e são calculados com base em parâmetros operacionais”. (LEONE, 2000, p. 66).

2.9.4.1. Custos-padrão e custos efetivos

Os custos-padrão distinguem-se dos custos históricos reais, incorridos em um período passado. A diferença entre eles é chamada de variância, que indicam até que ponto foi atingido um nível desejado de desempenho, definido pela direção da empresa. Podem ser analisadas por departamentos, custos e elementos de custo.

a. Conceitos

Matz *et al* (1987, p. 532) definem custo-padrão como sendo o custo cientificamente predeterminado para a produção de uma única peça, ou um número de unidades do produto, durante um período específico no futuro imediato. Custo-padrão é o custo planejado de um produto, segundo condições de operação correntes e/ou previstas. Baseia-se nas condições normais ou ideais de eficiência e volume, especialmente com respeito à Despesa Indireta de Produção. Geralmente, os materiais e a mão-de-obra baseiam-se nas condições correntes, equilibradas pelo nível de eficiência desejado, com reservas para as alterações de preços e de taxas.

Martins (1998, p. 333) afirma que a mais eficaz forma de se controlar custo é a partir da institucionalização do custo-padrão, que tanto pode ser usado com o Método de Absorção como com o Variável.

2.9.4.2. Custo-padrão ideal ou intangível

O custo-padrão ideal seria aquele que se obtém utilizando-se sempre insumos ideais na fabricação de um determinado bem, ou seja, a melhor matéria-prima possível, a mais eficiente mão-de-obra possível, nenhuma ociosidade na empresa, etc.

Trata-se de um conceito em desuso, até porque é um conceito de difícil implantação em uma empresa, até mesmo por problemas de motivação do pessoal, visto que haveria uma constatação de que a meta estabelecida como padrão dificilmente seria atingida e, portanto não haveria incentivo ao atingimento de tal objetivo.

Horngren (1978, p. 206) afirma que “os padrões teóricos de custo, ou eficiência máxima, ideais ou de perfeição, refletem os sonhos dos engenheiros de uma fábrica no céu”.

2.9.4.3. Custo-padrão corrente ou tangível

Diferentemente do ideal, este método leva em conta alguma ineficiência na utilização dos insumos necessários à fabricação de um bem. A empresa pode fixar como meta, uma melhoria no desempenho do produto.

Portanto, considera-se que este padrão é muito mais válido e prático, visto que é algo considerado pela empresa difícil de ser atingido, porém não impossível.

2.9.5. Vantagens do custo-padrão

É um importante instrumento para a avaliação do desempenho, principalmente no caso do custo-padrão corrente ou tangível, quando incentiva os trabalhadores a atingir as metas preestabelecidas, e desempenha suas atividades com mais eficácia;

As variâncias em relação ao padrão levam a direção a adotar programas de redução de custos, por focalizarem a atenção sobre as áreas que estão fora do padrão. Estes programas podem incluir aperfeiçoamentos dos métodos, melhores seleções de pessoas e materiais, programas de treinamento, melhoria da qualidade dos produtos e proveitosos investimentos em meios de produção.

Os custos-padrão são úteis à direção para o estabelecimento dos seus planos. O próprio processo de estabelecimento de padrões requer cuidadoso

planejamento em áreas tais como estrutura organizacional, atribuição de responsabilidades e normas de procedimento para a avaliação do desempenho. Deve-se observar, porém que, para fins de planejamento, a direção pode levar em conta as variâncias esperadas em relação ao padrão, de modo que os seus orçamentos sejam tão realistas quanto possíveis;

2.9.6. Uma limitação do custeio-padrão

A utilização do custeio-padrão pode ser pouco eficiente em se tratando de mensuração de metas, em atividades de curta duração ou muito diversificadas, pois a fixação de parâmetros é limitada. Backer e Jacobsen com muita propriedade comentam:

Quando uma empresa fabril executa um grande numero de tarefas diferentes de duração relativamente curta, os custos-padrão podem resultar pouco práticos. Em tais situações, em vez de estabelecer cientificamente padrões para cada tarefa, pode ser mais exeqüível usar as estimativas de custo elaboradas para fixar os preços das obras. Os padrões se prestam às atividades que tendem a se tornar rotineiras e repetitivas e nas quais os produtos tendem a ser padronizados. (1972, p. 332).

2.10. Definição e fixação dos padrões

O processo mais importante dentro do Custo-Padrão é a fixação de padrões, processo este que exige estudos técnicos e averiguação científica de cada uma das atividades envolvidas na obtenção de uma determinada quantidade de produto. Esta determinação necessita de grande acurácia, pois o sistema que utiliza o custo-padrão depende intensamente da segurança e exatidão dos padrões.

Na fase em que se inicia a fixação dos padrões, surge indiretamente uma das grandes vantagens da utilização do Custo-padrão, qual seja a de repensar todas as atividades. Esta vantagem é indireta, na realidade não se relacionaria muito a Custos, mas com o fato de a administração da empresa voltar-se de maneira investigativa para suas atividades e processos é um grande passo na descoberta de falhas e inconsistências desses processos, e através disto, poder modificar ou extinguir processos que não se enquadrem dentro de conceitos de otimização, eficiência e qualidade.

3. O BANCO DO BRASIL, SUA CAIXA DE ASSISTÊNCIA E O MODELO ESTRATÉGICO DE GESTÃO ECONÔMICA (GECON)

Este capítulo tem por finalidade tecer um breve histórico do Banco do Brasil, a partir de sua condição de autoridade monetária do Governo Federal e banco comercial (1942), em seguida é descrita a Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil – CASSI, sua evolução histórica e aspectos relacionados a dificuldade em se obter equilíbrio econômico-financeiro entre receitas e despesas. Por fim, apresenta-se o Modelo Estratégico de Gestão Econômica – GECON, adotado pelo Banco do Brasil para auxiliar na mensuração e avaliação de custos e resultados, objeto deste estudo.

3.1. Banco do Brasil: histórico e situação atual

Em agosto de 1942, com a entrada do Brasil na Segunda Guerra Mundial, o Governo elaborou um plano financeiro destinado a angariar recursos para cobrir o esforço bélico e o déficit orçamentário, autorizando a emissão de Obrigações de Guerra e Letras do Tesouro Nacional, restringindo a faculdade do Tesouro e ampliando as atribuições da Carteira de Redesconto do Banco do Brasil, pois, até o início da guerra, o meio circulante permanecera estável, tendo o processo de emissão disparado a partir de 1941. (BANCO DO BRASIL, 2003)

Também no ano de 1942, os estatutos do Banco foram reformulados para se adequarem à Lei das Sociedades Anônimas e, em virtude dessas alterações, o Banco do Brasil assumiu a dualidade de papéis que perduram por 45 anos: passou a atuar como autoridade monetária e como banco comercial.

No primeiro papel, estava encarregado das emissões, da arrecadação das rendas federais, dos pagamentos autorizados pelo Governo, das antecipações do Governo, além de atuar como agente federal nas operações de câmbio. No segundo papel, captava recursos e financiava as atividades produtivas.

O início da década de 40 marca um momento de afirmação do poder do Banco do Brasil. Esse poder adivinha de seu maior e principal cliente – o Tesouro Nacional – já que o BB recebia todas as receitas da União e cobria todos os seus débitos para pagamento de suas despesas.

Desde 1929 já se discutia sobre a necessidade da criação de um Banco Central independente e a conseqüente redefinição das funções do Banco do Brasil dentro do Sistema Financeiro.

A vista disso, o Governo Brasileiro optou por um sistema de implantação gradual do Banco Central, através da criação da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), em 1945.

O Conselho da SUMOC tornou-se responsável pelas normas de política monetária interna e externa e o Banco do Brasil foi mantido como agente executivo das decisões do Conselho, passando a desempenhar o papel de banco dos bancos. Mas, apesar da criação da SUMOC, o Banco do Brasil continuava com o seu papel de caixa, alargando sua capacidade de financiamento, já que também passara a ser o depositário compulsório das instituições privadas. Na prática, a criação da SUMOC não abalaria a força do BB. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2003).

Entre 1945 e 1964 o Banco do Brasil conduzia o Sistema Financeiro do País. Entretanto, a velha discussão sobre a necessidade da criação de um Banco Central independente começou a ganhar força no final da década de 50 e culminou com a decretação da Lei 4.595, de 31.12.65, que criou o Conselho Monetário

Nacional e redefiniu as funções do Banco do Brasil, transformando-o de gestor em executor da política econômico-financeira do Governo.

Do ponto de vista histórico o Brasil havia sofrido um golpe militar em março de 1964 e a economia, no mesmo período, era marcada pelas seguintes características: inflação crescente, sistema fiscal obsoleto, mercado de capitais inexpressivo, insolvência internacional, demandas salariais.

Para o BB, a reforma bancária significava, em princípio, perda de poder e prestígio no âmbito do Sistema Financeiro. Mas, na prática, a empresa ficou protegida, na medida em que permanecia como depositária exclusiva dos recursos provenientes das entidades públicas federais, tendo liberdade para captar depósitos voluntários, participando, portanto, da livre concorrência com os demais estabelecimentos bancários.

O que se assistiu após a promulgação da Lei 4.595 foi que, mais uma vez, como já havia acontecido na organização da SUMOC, o Banco recuperou seu poder em um prazo relativamente pequeno, principalmente através de um instrumento chamado “Conta Movimento”. Na época, não se imaginava que seria esta conta a responsável pela devolução do Banco a seu papel de autoridade monetária.

“A conta movimento do Banco Central do Brasil (BACEN), mecanismo de suprimento de recursos para operações de interesse governamental, tinha um saldo de 66,2 bilhões de cruzeiros, mais do que o dobro dos recursos captados do público”. (BANCO DO BRASIL, 2003)

Na sua origem, tratava-se de uma conta conjunta, através da qual o Banco Central supria recursos para o Banco do Brasil, que deveria apresentar a conta de seus gastos, liquidando-a semanalmente, fato nunca ocorrido.

A movimentação da Conta Movimento, inclusive para atender aos interesses governamentais, somada aos Depósitos Voluntários, mantiveram o Banco como autoridade monetária, sem graves problemas financeiros, até o ano de 1986.

Entre 1968 e 1973, as reformas anteriormente adotadas ganharam conteúdo e consistência, que resultaram em crescimento econômico. Nesse período o país experimentou o maior surto de crescimento de sua história.

Em 1968, o PIB cresceu 9,7%, contra o crescimento médio de 4,2% a.a.; a taxa de inflação passou de 38% a.a. para 25% e se estabeleceu no patamar de 20% a.a. de 1969 a 1973. (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA, 2003).

O crescimento econômico do Brasil nesse período acompanhou uma tendência de diversas economias “em desenvolvimento”, quando o euromercado procurava “novos clientes” fora dos Estados Unidos e Europa.

A partir de 1973, a situação da economia muda em função da crise do petróleo. Em consequência, ocorre inflexão nas taxas de crescimento e queda de crescimento nos volumes de exportação. As taxas inflacionárias recrudescem e o Brasil fica endividado. Em 1976, a política econômica opta em se aprofundar no endividamento.

Para as empresas estatais foi posta em prática a política de crescentes restrições à obtenção de recursos internos, próprios e de terceiros, de tal forma que o endividamento externo se constituiu em recurso obrigatório para o prosseguimento dos programas.

No período de 1979-80, a economia apresentou um desequilíbrio na balança comercial acumulado em US\$ 5,7 bilhões. (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA, 2003). A crise que começara no início dos anos

setenta se agravou provocando uma desorganização institucional. A falta de dados e informações na estrutura governamental era evidente. O Fundo Monetário Internacional (FMI) exigia informações que os órgãos competentes não tinham como fornecer. Tornava-se urgente à necessidade de reordenamento das finanças públicas. Vivia-se uma espécie de primitivismo institucional que se caracterizava a par da falta de instrumentos de controle dentro do Governo, também pela falta de controle por parte da sociedade. Era preciso reorganizar os gastos públicos e torná-los transparentes.

O Governo organizou uma comissão para o reordenamento das finanças públicas, recrutando profissionais de vários órgãos, inclusive do Banco do Brasil, que, em seu relatório final, propunha: transferir para o Banco Central as disponibilidades não comprometidas do Tesouro Nacional, permanecendo no BB os depósitos voluntários dos bancos comerciais e a função de supridor da moeda manual; definir meios que assegurassem ao Banco do Brasil o papel de principal instrumento da política creditícia e de atuação direta do Governo Federal no setor financeiro e, por último, eliminar a sistemática da Conta Movimento do Banco do Brasil.

Apesar de perder a condição de autoridade monetária, o Banco, já em 1986, conseguia elevar sua participação no mercado de crédito para 16%, em 1987 para 20%. Ainda em 1986 era criada a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, destacando-se a criação do Fundo de Ações e, em 1987, o Fundo de Renda Fixa e a Caderneta de Poupança-Ouro, com seus recursos direcionados para o crédito rural, cujos saldos foram expressivos desde o início. (BANCO DO BRASIL, 2003).

Em 1988, a Poupança-Ouro já se apresentava como a maior fonte de recursos para o Banco, representando cerca de 12% do Sistema Nacional de

Poupança e a “Conta-Ouro³” era o maior fundo de aplicação diária do Sistema Financeiro.

Em 1989, a redução da alocação dos recursos federais para empréstimos à agricultura não foi compensada por aumento dos fundos da caderneta de poupança, devido à preferência dos aplicadores pelo *overnight*⁴, que oferecia taxas melhores. O volume de empréstimos ao setor rural sofreu uma redução de 53,1% em relação ao ano anterior.

No ano de 1990, o BB não só perdeu sua posição na área de fomento, como teve limitado a possibilidade de obtenção de recursos com lançamento de ações e debêntures.

De acordo com as diretrizes da “Reforma Administrativa” promovida durante o governo do Presidente Collor, a administração do Banco adotou uma postura nitidamente de empresa privada: reavaliou o desempenho de titulares do primeiro escalão, instituiu a demissão voluntária, racionalizou a estrutura da rede de agências, desativando as agências deficitárias.

Em 1992, apesar do bom desempenho obtido no primeiro semestre do ano, o Banco registrou o pior resultado dos últimos três anos, devido ao alto índice de inadimplência. Segundo divulgação do BACEN, do total de operações de crédito no país, 34,3% representavam empréstimos ao setor público, com recursos do Tesouro e 65,7% ao setor privado. Desse último, 68,1% haviam sido destinados ao setor rural. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2003).

Em 1993, o lucro líquido do exercício foi de 9,16% inferior ao do exercício anterior. O Banco mudou a estrutura do seu ativo, deslocando para operações de

³ Produto oferecido pelo Banco do Brasil, onde os depósitos de livre movimentação eram remunerados diariamente.

⁴ Expressão em inglês que significa aplicação financeira com rendimentos diários.

crédito elevado volume de recursos que, no ano anterior estavam aplicados em títulos de valores mobiliários. (BANCO DO BRASIL, [ca. 1993]).

O fator que mais influenciou negativamente o desempenho continuou sendo a inadimplência, que registrou nível elevado, principalmente no segundo semestre, após a instalação da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) do endividamento agrícola.

Após as reformas de 1986/88, atuando nos moldes de um “banco privado”, o Banco do Brasil vem tentando compatibilizar a garantia de um nível mínimo de fomento ao crescimento econômico, com um nível mínimo de segurança exigido pela forma com que atualmente capta recursos.

A economia brasileira assiste a uma contraditória dependência de um Sistema Financeiro que não se desenvolveu de acordo com a maturidade industrial já alcançada pelo País.

Entre as várias fases de expansionismo e o recessionismo da economia, mudam-se as expectativas em relação ao Banco do Brasil, como forma de manter seu papel histórico de propulsor do desenvolvimento econômico.

A duplicidade de suas funções públicas e privadas em diversas oportunidades, ao invés de liquidá-lo acabou por revitalizá-lo.

3.2. Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil: evolução histórica e situação atual

A Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (CASSI) é uma empresa de autogestão em saúde, com 60 anos de existência. Em dezembro de 2003 contava com mais de 600 mil usuários, divididos em dois planos: Plano de

Associados e Plano CASSI Família. Conta, além das instalações de sua Sede em Brasília, com 11 Unidades Regionais e 11 Unidades Estaduais, distribuídas nas principais capitais do País.

A CASSI foi fundada em 27 de janeiro de 1944 por um grupo de funcionários do Banco do Brasil, com o objetivo de ressarcir as despesas de saúde dessa população. Nestas seis décadas a empresa experimentou grande desenvolvimento, tornando-se uma das maiores instituições sem fins lucrativos, administradora de planos de saúde do País.

Em seu primeiro ano (1944), a CASSI tinha 3,5 mil associados, de um total de 7,2 mil funcionários do Banco do Brasil.

No ano de 1962 a Caixa cria regulamento próprio de auxílios e admite a adesão de aposentados e pensionistas.

Em 1967, com a extinção do Instituto de Aposentadoria e Pensão dos Bancários (IAPB), os serviços médico-hospitalares prestados aos funcionários do Banco do Brasil são fortemente afetados, gerando uma corrida aos serviços da CASSI e impulsionando o crescimento da Caixa de Assistência.

Só em 1970 a CASSI assume completamente a assistência à saúde dos funcionários do Banco do Brasil. Três anos mais tarde, a filiação à Caixa de Assistência torna-se obrigatória.

Reforma estatutária, no ano de 1974, altera o valor das contribuições. O associado passa a contribuir com 1% de seus proventos gerais, enquanto o Banco do Brasil contribui com o dobro desse valor e assume a direção da Empresa.

Em 1980, no processo de modernização administrativa, as funcionárias do Banco do Brasil, numa importante conquista, conseguem inscrever seus maridos ou companheiros como beneficiários do Plano de Associados.

Em 1986, o início da reformulação estatutária traz significativas mudanças: os associados passam a eleger um Diretor de Auxílios e a política de saúde começa a ser repensada com profundidade.

A Sede da CASSI, no ano de 1989, é transferida do Rio de Janeiro para Brasília.

Estudos atuariais apontam para a necessidade de se aumentar a contribuição do associado, para equilibrar as finanças e tornar a Caixa de Assistência uma empresa auto-sustentada. Isso aconteceu em 1995.

Com a aprovação, em 1996, de um novo Estatuto inicia-se processo de autonomia da CASSI em relação ao Banco do Brasil. A Caixa de Assistência passa a assumir suas próprias despesas administrativas e inicia-se a implantação de novo modelo assistencial. Com essa medida, a CASSI pretendia deixar de ser uma simples empresa pagadora de serviços médicos, tornando-se promotora de saúde, especialmente através da prevenção de doenças.

Em 1997, o Plano CASSI Família, destinado aos familiares até o terceiro grau dos associados e ex-associados, conquista 130 mil participantes somente no ano de lançamento. Um marco do novo modelo é a implantação da Central CASSI (CAO), prestando atendimento e orientação aos usuários em tempo integral. A implantação da primeira CLINICASSI - Unidade de Atenção Integral à Saúde, em Copacabana (RJ), potencializa a utilização dos serviços próprios de saúde, focados em um novo modelo assistencial. Nos anos seguintes foram inauguradas CLINICASSI em Campinas, Belo Horizonte, Salvador, Recife e São Paulo.

Em 1998 é lançado novo programa assistencial: o Sempre Saúde CASSI. Nesta ação, uma equipe multidisciplinar visita periodicamente a residência dos usuários, buscando conhecer o perfil epidemiológico e os hábitos de vida da família

para, em conjunto, definirem medidas que contribuam para maior qualidade de vida e bem-estar.

Uma importante iniciativa, no ano de 1999, foi à criação dos Conselhos Consultivos de Saúde, com o objetivo de reunir diversos segmentos de usuários para discutir e propor alternativas em prol da saúde. A CASSI associa-se ao Instituto Ethos, integrando-se ao conjunto das empresas comprometidas com o desenvolvimento social. Nesse mesmo ano, a CASSI lança seu *site* na internet e os funcionários ganharam um *site* interno: a CASSIWeb.

Após a virada do milênio, a CASSI amplia ainda mais a sua atuação e firma parcerias em ações de promoção da saúde. Com programas como o anti-tabagismo (TABAS) e de Programa de Assistência a Vítimas de Assaltos e Seqüestros (PAVAS), a Instituição é reconhecida nacionalmente por divulgar informações não somente para os funcionários do Banco do Brasil, mas também para a comunidade com quem se relaciona. O Ministério da Saúde, através do Instituto Nacional de Combate ao Câncer (INCA), concede um prêmio a CASSI pela sua campanha lançada na Unidade do Distrito Federal.

O ano de 2001 foi marcado por importantes mudanças, com ênfase na reorganização e reestruturação da empresa. As estruturas administrativas, organizacional e tecnológicas passaram por uma revisão bastante abrangente. Diversos serviços demonstram o esforço despendido para melhor atender os usuários, como a reformulação da Central CASSI, o desenvolvimento do projeto do Plano Odontológico e a elaboração de estudos para a definição de uma política de assistência farmacêutica.

A CASSI participa, em 2002, de ações para o combate à dengue (Programa de Ação Voluntária no Combate à Dengue), investindo na divulgação de

informações que são alerta para conscientizar o público e estimular ações para o combate à doença. Foram criadas, em parceria com o voluntariado do Banco do Brasil, a Associação dos Antigos Funcionários do Banco do Brasil (ANABB), Federação Nacional das AABB (FENABB) e Fundação Banco do Brasil (FBB) – instituições ligadas ao Banco do Brasil.

A estratégia Saúde da Família também foi ampliada e a CASSI decidiu implantá-la em doze capitais brasileiras. Os bons resultados dessa estratégia já conquistaram a atenção de instituições renomadas que formalizaram interesse em estabelecer cooperação técnica com a CASSI, como a Escola Nacional de Saúde Pública e a Organização Panamericana de Saúde (OPAS).

Em 2003, Ano Internacional da Água Potável, a CASSI, em uma ação pioneira, dedicou suas peças gráficas de final de ano a esse tema, que é bastante preocupante e implica a saúde da humanidade.

A missão da CASSI é: *"Prestar assistência integral à saúde dos usuários , com ações de promoção, proteção, recuperação e reabilitação, para melhoria da qualidade de vida."*

Avança um processo da reforma estatutária da CASSI, para atender às disposições transitórias do Estatuto vigente. A Diretoria Executiva e o Conselho Deliberativo instalaram, no início do ano de 2002, um Grupo de Trabalho representado pelo Corpo Social e pelo Banco do Brasil, com o objetivo de elaborar uma proposta de texto.

3.2.1. Gestão, custeio e assistência

Mudanças apontam para o aprimoramento dos modelos de gestão, de custeio e de assistência. Têm por objetivo proporcionar o equilíbrio e ampliar a autonomia administrativa-financeira e, principalmente, a médio prazo, o pleno cumprimento da sua missão. A proposta de revisão do Estatuto, iniciada em 2002, prevê o desenvolvimento de ações de promoção, proteção, recuperação e reabilitação, mudando o foco do cuidado com a doença para o cuidado com a saúde, no sentido amplo. E mais, poder viabilizar essa assistência perenemente aos usuários.

Um traço comum em todas as nove reformas estatutárias foi basicamente a revisão da base do custeio. Em 2002, a reforma pretendida muda radicalmente esse enfoque, ao vincular o modelo assistencial ao custeio. Uma das propostas é dotar a CASSI de condições para implantar nacionalmente a sua proposta de atenção integral à saúde, sem alterar o valor da contribuição do associado (atualmente em 3% de seus proventos).

3.2.2. Novo Estatuto – alterações

Destacam-se como as principais alterações acordadas no âmbito do Grupo iniciado em 2002: a adaptação à legislação vigente; previsão de implantação de cobertura odontológica; previsão de mecanismo de permanência no Plano de Associados para optantes do plano de aposentadoria antecipada; extinção da Assembléia de Representantes, com eleição direta para todos os cargos eletivos; revisão das competências do Conselho Deliberativo; modelo de custeio do Plano de Associados baseado em cálculos atuariais anuais; modelo com duas opções de assistência. A primeira com atendimento acolhedor e eficiente nos serviços próprios

da CASSI, com orientação para o acesso à rede credenciada e acompanhamento das necessidades do usuário. A outra com acesso direto à rede credenciada, ampliando a participação em eventos médico-hospitalares.

Antes de ser levado ao debate junto ao Corpo Social, o texto proposto será reexaminado pelo Grupo, no sentido da superação das diferenças ainda existentes e, depois, submetido à análise da própria CASSI e remetido para a mesa de negociações entre o Banco do Brasil e as entidades representativas dos associados.

3.3. Modelo Estratégico de Gestão Econômica (GECON): aspectos principais

O Modelo Estratégico de Gestão Econômica (GECON) foi desenvolvido por uma equipe de pesquisadores da Universidade de São Paulo (USP), coordenados pelo Prof. Dr. Armando Catelli. Seu objetivo era apoiar os processos de planejamento, execução e controle operacional, contemplando o sistema de informações, baseado na missão, na filosofia administrativa e no processo de planejamento estratégico das empresas.

As empresas necessitam de abordagens sistêmicas, que propiciem uma visão integrada de suas inúmeras atividades. O mundo científico tem sido fértil na produção de novas técnicas para enfrentar esses desafios.

O modelo estratégico objetiva, em termos de informações, consistência, confiabilidade e oportunidade, oferecendo maior transparência da atuação de cada gestor.

Ele procura eliminar áreas de sombra, direcionando os esforços de todas no sentido dos objetivos maiores da empresa. Os gestores passam a ser avaliados pela sua efetiva contribuição para os resultados globais.

O Modelo GECON parte do princípio de que o resultado global da empresa é formado pelos resultados analíticos das diversas transações, decorrentes das ações dos gestores, que, no âmbito de suas respectivas áreas, devem ser induzidos a colocar os interesses globais acima dos interesses de cada segmento, uma vez que a maximização dos resultados das partes não necessariamente garante a melhoria do resultado global.

Cada área é responsável pelo seu planejamento, execução e controle. Ao Núcleo de Controladoria cabe o papel de coordenar o processo de planejamento das diversas áreas, objetivando o melhor desempenho econômico da empresa. Além disso, o Núcleo de Controladoria é responsável por manter um sistema de informações econômico-financeira que apóie todas as fases do processo, bem como por efetuar o controle dos desempenhos.

O ponto inicial para administrar o resultado é conhecer exatamente como ele se forma. Assim, o valor do Patrimônio Líquido deve expressar o efetivo valor da empresa, devendo ser medido a partir do valor de cada ativo ou passivo, individualmente analisado por seus valores econômicos.

Para a perfeita apuração dos resultados econômicos, deve-se conhecer, além dos custos, os benefícios gerados pelas transações, eventos e atividades.

O Modelo GECON adotado no Banco do Brasil reconhece, em cada atividade, os aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais, apurando margens de contribuição e resultados, com base nas seguintes premissas: a) resultados tempo-conjunturais; b) custos correntes à vista; c) valor de mercado; d) equivalência de capitais; e) reconhecimento de ganhos pela valorização dos ativos; f) reconhecimento de receita pela produção de bens e serviços; g) depreciação econômica; h) moeda constante; i) custeio direto; j) margem de contribuição; l)

resultados econômicos operacionais; m) resultados econômicos financeiros; n) preços de transferência; o) custo de oportunidade; p) orçamentos (original, corrigido, ajustado); q) realizado (padrão e efetivo); r) variações (inflação, ajuste de plano, volume, eficiência); s) custos controláveis x custos não controláveis; t) centro de resultado e centro de investimento; u) custos fixos identificáveis; v) *goodwill*⁵; e x) controlabilidade (informação verbal)⁶.

A dimensão operacional diz respeito aos aspectos físicos dos eventos, ou seja, às quantidades consumidas ou produzidas, aos prazos etc; A dimensão econômica toma como base, para avaliar os custos dos recursos consumidos e as receitas dos produtos, os valores de mercado à vista; A dimensão financeira observa os fluxos de pagamento e recebimento propiciados pelas atividades, equalizando-os pelo conceito de valor do dinheiro no tempo; e a dimensão patrimonial mostra as mutações nas contas patrimoniais entre momentos distintos, decorrentes dos impactos financeiros e econômicos dos eventos.

O Modelo GECON prevê as seguintes fases: planejamento estratégico; pré-planejamento operacional; planejamento operacional; execução e controle.

- a. **Planejamento estratégico** – “visa principalmente o cumprimento da missão da empresa, através de um conjunto de diretrizes estratégicas qualitativas, fundamentadas em cenários e análises do ambiente em que se insere a empresa e destinadas a orientar o planejamento operacional”. (OLIVEIRA, 2002, p. 39);

⁵ Expressão em inglês que corresponde a diferença entre o valor da empresa (valor avaliado) e o seu valor de mercado.

⁶ Palestra proferida pelo Professor Doutor Armando Catelli, no Curso de MBA em Controladoria, em Brasília, em abril de 1999.

- b. **Pré-planejamento operacional** – “corresponde à fixação de objetivos, identificação e escolha de alternativas que viabilizem as diretrizes estratégicas”. (CATELLI, 2001, p. 143);
- c. **Planejamento operacional** – pode ocorrer em diferentes horizontes de tempo, corresponde ao detalhamento das alternativas;
- d. **Execução** – “fase em que as ações são implementadas”. (CATELLI, 2001, p. 146);
- e. **Controle** – se propõe a identificar desvios entre o planejado e o executado, bem como a correção de rumos.

Para apoiar todo esse processo, é necessário o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais, subdivididos em: módulo de simulações; módulo de planejamento; e módulo realizado.

O módulo de simulações, é onde são armazenadas informações de diversos tipos e realizadas, de forma flexível, análises de sensibilidade e simulações de resultados;

O módulo de planejamento subsidia os gestores na fase planejamento, gerando informações detalhadas sobre os eventos em discussão;

O módulo realizado, atende à fase de execução, gerando informações sobre os eventos realizados.

Esses sistemas têm por premissas fundamentais modelos uniformes nas diferentes fases (em termos de mensuração dos resultados), forma de decisão e geração de informações, conforme evidencia a Figura 2.

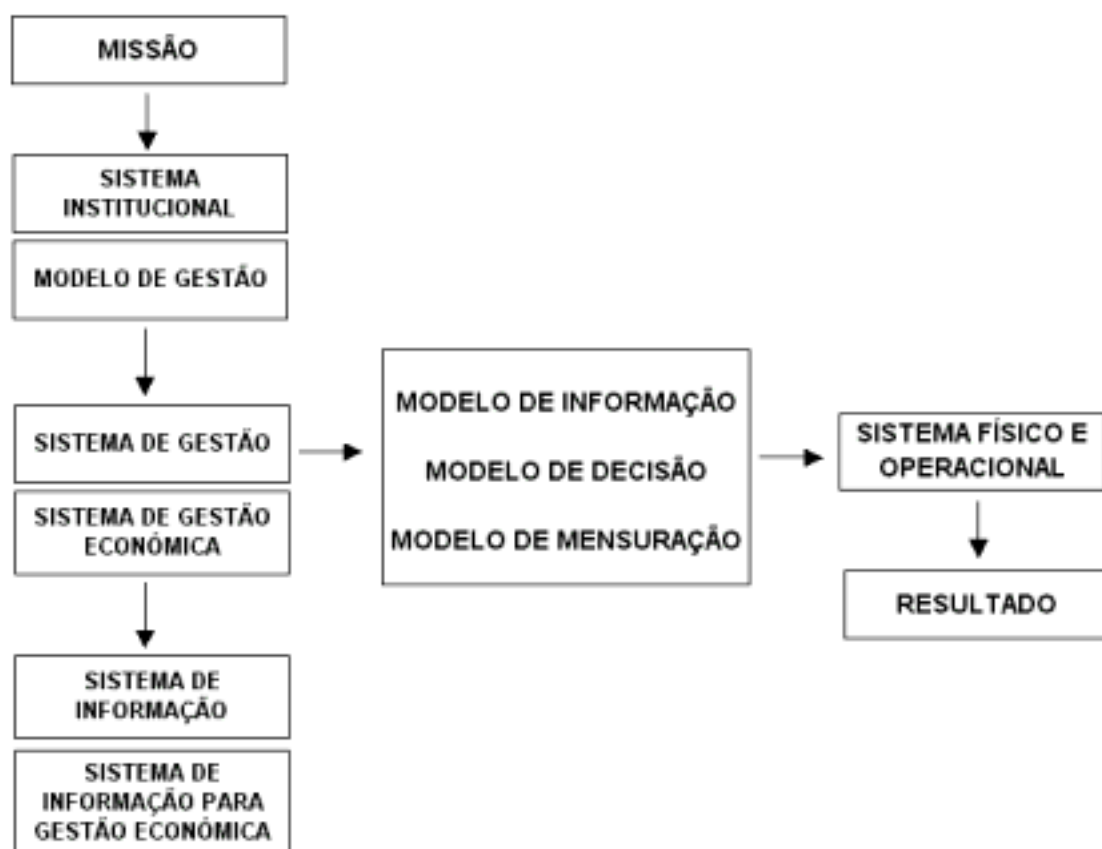


Figura 2 - *Modelo de Gestão Econômica.*

Fonte: CATELLI et al, 1996, p. 34.

Dentro desses três modelos é que se torna possível o desenvolvimento do processo de gestão econômica, onde se destacam as avaliações de resultados, que consiste na avaliação das contribuições econômicas geradas pelos produtos e atividades da empresa, e a avaliação de desempenhos, destinada a verificar os resultados gerados no âmbito de responsabilidade de cada gestor.

A base do processo de avaliação de desempenho é o modelo orçamentário e de apuração de desvios, conforme mostra a Figura 3.

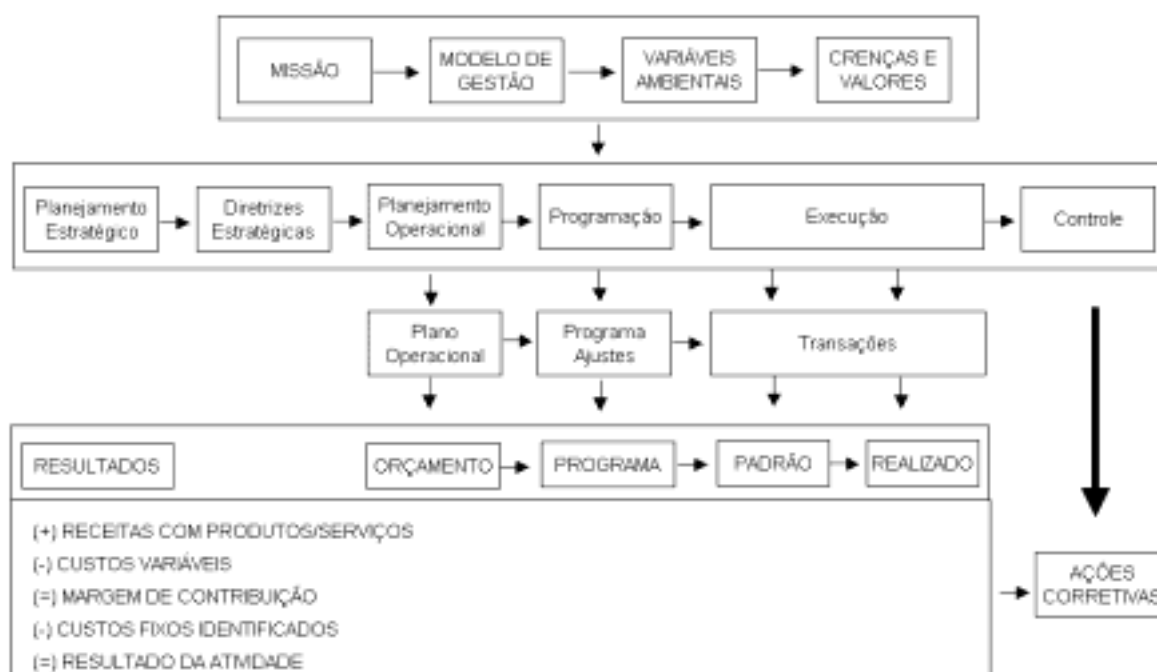


Figura 3 - Integração dos Sistemas de Informações ao Processo de Gestão.

Fonte: CATELLI et al, 1996, p. 38.

Nesse aspecto, surgem as figuras do orçamento original, decorrente da quantificação dos planos na fase de planejamento operacional de médio e longo prazo; do orçamento corrigido, efetuado num momento bem próximo ao período de referência, destinado a isolar efeito de variação de preços; o orçamento ajustado, que contempla a revisão, para o curto prazo, das quantidades planejadas; o orçamento realizado ao padrão, que valoriza os volumes realizados aos preços correntes, tomando índices técnicos de consumo de recursos; o efetivamente realizado, também valoriza os volumes realizados a preço correntes, porém tomando os insumos nas quantidades efetivamente consumidas; a variação de preço que corresponde ao erro de estimativa dos preços orçados; os ajustes de plano, correspondente às diferenças dos orçamentos ajustado e corrigido; a variação de volume que consiste na diferença entre as quantidades dos orçamentos ajustado e do realizado ao padrão; a variação de eficiência, correspondente a diferença entre os valores efetivamente realizados e

o realizado ao padrão; e a variação total, entre os valores realizados e o orçamento original.

3.3.1. Centro de resultado

Se o Modelo GECON tem foco no resultado, cada área de responsabilidade deve ser vista como um centro de resultado ou centro de custos. (PADOVEZE, 2004, p. 246-247). Isso torna viável a otimização do resultado da empresa a partir da otimização do resultado de suas partes. Os serviços internos devem ser remunerados, preferencialmente, a preços de mercado (preço de transferência). Catelli afirma que:

O preço de transferência corresponde ao valor pelo qual são transferidos produtos e serviços entre atividades e centros de resultados de uma organização. No contexto da gestão econômica, a importância da utilização correta do preço de transferência consiste em apoiar as avaliações de resultado e de desempenho, permitindo a mensuração de resultados no momento e no local de sua ocorrência. (2001, p. 392).

O uso desse artifício permite que as áreas de responsabilidade, se relacionando como cliente/fornecedor, possam repassar custos e receitas entre si, fazendo com que cada unidade assuma o que lhe é devido (parcelas positivas ou negativas do resultado).

3.3.2. Margem de contribuição

Margem de contribuição, definida como a diferença entre a receita e a soma dos custos variáveis, informa, claramente, a contribuição de cada produto ou departamento para a cobertura dos custos fixos e formação do resultado da empresa.

Quando não há limitações na capacidade produtiva, as decisões são orientadas para o aumento das vendas de produtos ou para departamentos que ofereçam maior margem de contribuição.

3.3.3. Preço de transferência

Valor de remuneração pela oferta de um serviço, produto ou recurso transferido de uma Unidade para outra, internamente na Organização. A utilização desse conceito permite que as áreas de responsabilidade sejam tratadas como centros de resultado e centros de custo.

Para definição do preço de transferência, devem ser utilizados valores compatíveis com os praticados por empresas independentes no mercado, que realizem negócios entre si. Tal metodologia induz o gestor-fornecedor a tomar decisões que visem aumentar a eficiência da estrutura de custos sob seu controle, habilitando-o a gerar resultados em condições semelhantes às de mercado.

4. Análise da Viabilidade de Adoção do Modelo Estratégico de Gestão Econômica pela CASSI

Esse capítulo apresenta um estudo de viabilidade da adoção do Modelo Estratégico de Gestão Econômica pela CASSI. Dividido em três seções, após considerar referencial teórico e informações acerca do estabelecimento do modelo no Banco do Brasil, a pesquisa expõe, inicialmente, o significado da implantação do modelo estratégico de gestão por resultados. Em seguida, na segunda seção, com apoio dos anexos que trazem as demonstrações contábeis de cada unidade da CASSI, discute-se a filosofia de atuação de cada ator no processo, identificando a importância da mensuração e avaliação dos desempenhos observados. Na última seção, mais detalhadamente, são identificadas premissas, critérios, metodologia, formas de apuração e avaliação desses resultados, fundamentais na adoção do modelo pela Caixa.

4.1. A implantação do modelo estratégico de gestão por resultados na CASSI

Com a decisão estratégica da adoção de um modelo, que auxiliasse os gestores da CASSI na tomada de decisões, o Núcleo de Controladoria foi incumbido de desenvolvê-lo. Na ocasião, o autor desta pesquisa era o Coordenador de tal Núcleo e, com a colaboração dos demais integrantes da equipe, preparou a customização de um modelo, a partir daquele já adotado pelo patrocinador da Caixa.

No seu desenvolvimento, consideraram-se como premissas: um sistema de informações integrado por um banco de dados, a mensuração de cada evento

econômico, definição de metas exeqüíveis, criação de áreas de responsabilidade, elaboração de controles e padronização de processos, criação de manuais técnicos, documentação de rotinas operacionais, estabelecimento dos critérios de avaliação de performance de todas as áreas da organização (atividades, produtos e serviços).

O modelo teve por objetivos: a) estabelecer um critério formal de avaliação de desempenho econômico dos gestores de todas as unidades da CASSI, baseado em métodos e critérios específicos que sejam amplamente compreendidos e aceitos em todos os níveis hierárquicos; b) estabelecer um modelo formal de avaliação de resultado econômico de áreas de responsabilidade e dos diversos objetos (planos de saúde, produtos, serviços, associados e usuários) que compõem o resultado econômico da Empresa, de forma a oferecer orientações tecnicamente fundamentadas para a gestão da Caixa.

Por estar integrado aos processos de planejamento, execução e controle da Gestão Econômica, o processo de avaliação de desempenho se baseia, fundamentalmente, nos planos operacionais e metas determinadas no orçamento, devendo induzir os gestores de todas as unidades a alcançar os resultados esperados e aferir a eficácia e eficiência no desempenho de suas funções. Por seu turno, o processo de avaliação de resultado econômico considera as contribuições dos planos, produtos/serviços, associados/usuários na formação do resultado de cada unidade, bem como as contribuições de cada uma destas no resultado global da CASSI, resultando, quando for o caso, na sugestão de ações corretivas.

Além disso, as Demonstrações Financeiras da Caixa de Assistência (Societária/Fiscal), embora não sejam objetos de avaliação de gestão econômica, constituem-se como importantes subsídios informacionais.

É importante destacar ainda que o modelo de avaliação está condicionado a um novo modelo de gestão e organização a se estabelecer na Empresa e integrado com os processos de planejamento, execução e controle da gestão econômica. Ressalta-se, também, que a pontuação obtida na avaliação do desempenho econômico constituir-se-á na principal variável do processo de avaliação de desempenho dos gestores. As orientações e regras, que deverão ser observadas na pontuação e na formalização da avaliação devem estar contidas em um único instrumento, mesmo que estas orientações sejam de responsabilidade de unidades distintas.

Além disso, entendeu-se que o resultado da avaliação de desempenho de gestores deve ser o referencial de qualquer sistema de recompensas ou remuneração variável que venha a ser utilizado para estimulá-los, uma vez que ali se encontram computados os pontos auferidos na avaliação de desempenho econômico e em outros indicadores (Ex: liderança, índice de satisfação dos clientes, gestão de processos, desenvolvimento e gestão de recursos humanos, etc.). Este procedimento justifica-se pelo fato de que se pretende que o processo de avaliação tenha a capacidade de induzir comportamentos que estimulem os gestores a atingirem objetivos e metas empresariais que levem à otimização do resultado econômico da CASSI.

Considerando a iminente implementação de um sistema de informações integrado (ERP), capaz de registrar os eventos que impactam as diversas áreas da empresa (recursos humanos, financeiros e materiais), a existência do mapeamento e documentação de todos os fluxos operacionais e a capacitação do corpo funcional da Caixa, julga-se viável a adoção do modelo proposto.

4.2. Filosofia de atuação

O processo de avaliação está direcionado para mostrar o desempenho dos gestores e de que forma o resultado econômico de cada unidade, assim como na visão consolidada, estão sendo constituídos, de forma a permitir que todas as Unidades da CASSI possam trabalhar para assegurar a otimização do resultado global da Empresa.

A avaliação tem como propósitos de ação, gerar informações conclusivas quanto à natureza dos desvios de resultados planejados e sugerir medidas corretivas dos desempenhos.

Para tanto, entende-se como necessário que as informações sobre o orçamento, volumes/resultados realizados e respectivos desvios, estejam tempestivamente disponíveis não só para os próprios gestores, mas, também, para toda a Empresa. Assim cada gestor terá acesso às informações da sua área de responsabilidade e, ainda, de qualquer outra dependência da CASSI, inclusive da Sede.

A avaliação do desempenho econômico dos gestores tem por *output*⁷ somente a pontuação individual objetivamente medida, conforme descrito no modelo. Por outro lado, cada gestor é responsável pelo acompanhamento, análise e eventuais tomadas de decisão relativas à avaliação do resultado dos planos e usuários, sob sua responsabilidade, bem como da unidade por ele administrada e dos núcleos sob sua jurisdição.

Neste processo, o Núcleo de Controladoria deverá apoiar os gestores na convergência dos objetivos e metas empresariais, ressaltando-se que não deve ter o

⁷ Expressão em inglês que significa “produto”.

caráter de intervenção, fiscalização ou punição, e sim o de relacionamento harmônico.

O estudo considerou como integrado e coerente as fases de planejamento, execução e controle; propósitos e funcionamento compreendidos e aceitos por toda a organização; eventos que geram impactos relevantes sobre o desempenho da CASSI; dados observados comparáveis com objetos padrões, os quais correspondendo a qualidades desejáveis no desempenho; considerou, ainda, possíveis mudanças ambientais internas e externas; ser aplicado, sem exceção, a todas as áreas da CASSI; baseado em critérios uniformes para as unidades; quando referir-se a desempenho dos gestores, utilizar apenas variáveis que estão sob seu controle e responsabilidade; estimular o efetivo compromisso dos gestores no sentido de buscar o cumprimento do plano operacional; capaz de fornecer suporte informativo indispensável à tomada de decisões; permitir, tempestivamente, a identificação de necessidades e oportunidades de se tomarem decisões; contemplando critérios que efetivamente estimulem os gestores a agir no interesse da empresa como um todo, buscando a congruência entre objetivos e metas de cada uma das unidades e a sua coerência com os objetivos da CASSI, para que o processo de avaliação seja eficiente e eficaz.

4.3. Focos da avaliação

As avaliações podem ter como foco o desempenho dos gestores das diversas áreas, o resultado econômico global alcançado ou o resultado de cada área na formação do todo.

4.3.1. Avaliação de desempenho econômico dos gestores

O gestor é avaliado a partir do cumprimento de resultados orçados para as atividades das unidades sob sua responsabilidade, com base nos planos operacionais e metas determinadas no orçamento.

Induz os gestores de todas as unidades a alcançarem os resultados esperados e aferir a eficiência e eficácia no desempenho de suas funções.

“Diante desse aspecto, a necessidade de se avaliar desempenhos na empresa evidencia-se, empiricamente, por meio dessa espécie de *disposição natural* dos gestores, por meio da qual procuram satisfazer necessidades do trabalho administrativo”. (CATELLI, 2001, p. 216).

4.3.2. Avaliação de resultado econômico

Identifica as contribuições dos planos, produtos, serviços e usuários na formação do resultado de cada unidade, e da contribuição de cada uma destas na formação do resultado global da CASSI.

Avalia os resultados econômicos realizados comparativamente às projeções orçadas, propondo, quando couber, ações corretivas aos planos operacionais, de forma a gerar *feedback*⁸ ao planejamento estratégico da organização.

⁸ Expressão em inglês que corresponde ao retorno de uma determinada informação, quando da execução de uma tarefa, apontando observações e os resultados obtidos.

4.3.3. Áreas de responsabilidade

Indica clara e objetivamente aos gestores, quais as expectativas que a empresa tem com relação aos seus desempenhos, de forma que o gestor conheça os critérios a serem utilizados na sua avaliação. O Modelo GECON define que o gestor deverá buscar a otimização do resultado econômico global a partir do atingimento de metas de resultados econômicos individuais, previstos em orçamento.

A CASSI caracteriza áreas de responsabilidades em Unidades de Assessoramento (Gerências da Sede), Unidades de Função (Centrais de Pagamento e Central de Atendimento e Orientação) e Unidades Estratégicas de Saúde (Unidades Regionais, Estaduais e Núcleos do Interior), todos, por princípio, são avaliados como Centros de Resultado ou Centros de Custo.

As Unidades de Assessoramento são avaliadas como Centros de Custo. As demais áreas são avaliadas como Centros de Resultado.

A pontuação obtida na avaliação de desempenho econômico se constitui como *input*⁹ ao processo global de avaliação, a cargo da Gerência Administrativa (Núcleo de Recursos Humanos), sendo entendido que esta parcela é a variável mais relevante no processo global e, conseqüentemente, a de maior peso na pontuação final.

4.3.4. Critérios aplicados à avaliação de desempenho econômico

⁹ Expressão em inglês que significa “insumo”.

A eficiência e a eficácia na gestão dos negócios são espelhadas no resultado global da CASSI e na adequada distribuição do orçamento às diversas unidades.

O Núcleo de Controladoria assegura a otimização dos resultados previstos, através da análise de desempenho e dos resultados, comparando valores esperados aos projetados, induzindo os gestores ao alcance de suas metas.

O Modelo de Avaliação de Desempenho Econômico considera: a) baseia-se na comparação dos valores orçados e realizados; b) incide somente sobre eventos controláveis, de responsabilidade dos respectivos gestores; c) clareza, objetividade e base de informações sólidas e confiáveis; d) acordado entre os gestores e a unidade avaliadora, gerando comprometimento; e) permanente; f) capaz de induzir os gestores a alcançar os resultados previstos, promove o planejamento de ações para otimizar resultados; g) propicia a adoção de medidas/ações corretivas; h) é aplicado a todas as áreas da CASSI.

Como forma de avaliar os desempenhos considera-se como melhor medida de eficácia a confrontação do resultado econômico realizado frente ao resultado orçado, e como medida de eficiência a melhor forma de utilização dos recursos disponíveis para o alcance da meta de resultado.

Para tanto, são definidas, no início de cada período avaliativo, as variáveis que serão pontuadas no processo de avaliação do desempenho dos gestores, tendo como propósitos: permitir às unidades o conhecimento prévio das prioridades da CASSI, definidas no planejamento estratégico, de forma que as propostas orçamentárias estejam aderentes; mostra que o resultado esperado deve ser alcançado através das variáveis contidas no orçamento, e não de forma diferente; induz a condução adequada dos negócios, a fim de permitir o alcance do resultado

otimizado da unidade e conseqüentemente do resultado global; orienta a execução do *mix*¹⁰ ótimo planejado para os planos; garantindo que qualquer proposta institucional se dê no âmbito do processo orçamentário.

4.3.4.1. Metodologia para pontuação do desempenho

Como metodologia para a avaliação de desempenho econômico realizado da CASSI, adota-se como parâmetro para a avaliação das receitas básicas, as contribuições dos patrocinadores da CASSI (Associados e Banco do Brasil) e as mensalidades dos participantes do Plano CASSI Família, que são o referencial para as receitas realizadas. Para a avaliação das despesas básicas são considerados os gastos com assistência à saúde, relativamente às despesas totais realizadas.

Nos anexos estão contidos os resultados obtidos em cada Unidade e em cada Regional, sendo esses agrupados por Regionais e total da CASSI. Em respeito à confidencialidade das informações, tratam-se de dados fictícios, que receberam tratamento matemático, preservando a proporcionalidade entre eles.

A seguir, apresenta-se análise tabular das receitas e despesas básicas, por Unidades Regionais (dados, também, hipotéticos),

¹⁰ Expressão em inglês que significa misturar, combinar.

Tabela 1 - Receitas e Despesas Básicas das Unidades Regionais - 2000.

| Descrição | Receitas Básicas | | Despesas Básicas | | Margem Operacional | |
|-------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|--------------------|--------------|
| | R\$ | Part. % | R\$ | Part. % | R\$ | Part. % |
| Norte | 18.875 | 2,24% | 15.609 | 1,95% | 3.266 | 0,41% |
| Ceará | 52.176 | 6,18% | 46.294 | 5,78% | 5.882 | 0,73% |
| Pernambuco | 70.407 | 8,34% | 69.753 | 8,71% | 654 | 0,08% |
| Bahia | 70.065 | 8,30% | 78.099 | 9,76% | -8.035 | -1,00% |
| Distrito Federal | 73.360 | 8,69% | 64.209 | 8,02% | 9.151 | 1,14% |
| Centro Oeste | 41.833 | 4,96% | 32.605 | 4,07% | 9.228 | 1,15% |
| Minas Gerais | 81.326 | 9,63% | 62.748 | 7,84% | 18.578 | 2,32% |
| Rio de Janeiro | 150.456 | 17,82% | 176.227 | 22,02% | -25.771 | -3,22% |
| São Paulo | 163.094 | 19,32% | 151.090 | 18,88% | 12.004 | 1,50% |
| Paraná | 62.032 | 7,35% | 55.723 | 6,96% | 6.308 | 0,79% |
| Rio Grande do Sul | 60.564 | 7,17% | 48.073 | 6,01% | 12.492 | 1,56% |
| CASSI | 844.188 | 100,00% | 800.430 | 100,00% | 43.758 | 5,47% |

Nota: Dados hipotéticos.

Fonte: Sistema de Informações Gerenciais-SIG/Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil - CASSI.

Dos resultados obtidos nesta tabela 1, pode-se fazer as seguintes observações:

- a. O resultado global da Empresa é positivo, sendo que quando se analisa individualmente as Unidades Regionais, encontra-se apenas 2 (duas) com resultado negativo (Rio de Janeiro e Bahia). Os valores contabilizados para essas Regionais, em 2000, com resultados finais negativos foram de R\$ 33.805;
- b. Quanto às receitas e despesas, constata-se que os maiores volumes estão concentrados nas unidades Rio de Janeiro e São Paulo;
- c. Das onze regionais existentes, duas apresentaram os melhores resultados (Minas Gerais: R\$ 18.578 e Rio Grande do Sul: R\$ 12.492).

Apresenta-se na tabela 2, o resultado das receitas e despesas básicas das Unidades Regionais em 2001. Dos resultados obtidos nesta tabela, pode-se fazer as seguintes considerações:

- a. O resultado global da Empresa é positivo, sendo que quando se analisa individualmente as Unidades Regionais, encontra-se apenas a do Rio de Janeiro com resultado negativo (R\$ 6.602);
- b. Quanto às receitas e despesas, constata-se que os maiores volumes estão concentrados nas Unidades Rio de Janeiro e São Paulo;
- c. Das onze Regionais existentes, duas apresentaram os melhores resultados (Minas Gerais: R\$ 27.430 e São Paulo: R\$ 38.921).

Tabela 2 - Receitas e Despesas Básicas das Unidades Regionais - 2001.

| Descrição | Receitas Básicas | | Despesas Básicas | | Margem Operacional | |
|-------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|--------------------|----------------|
| | R\$ | Part. % | R\$ | Part. % | R\$ | Part. % |
| Norte | 21.329 | 2,22% | 15.609 | 1,95% | 5.720 | 3,55% |
| Ceará | 59.272 | 6,17% | 46.294 | 5,78% | 12.978 | 8,06% |
| Pernambuco | 81.019 | 8,43% | 69.753 | 8,71% | 11.266 | 7,00% |
| Bahia | 87.907 | 9,14% | 78.099 | 9,76% | 9.808 | 6,09% |
| Distrito Federal | 81.020 | 8,43% | 64.209 | 8,02% | 16.811 | 10,44% |
| Centro Oeste | 44.367 | 4,61% | 32.605 | 4,07% | 11.762 | 7,31% |
| Minas Gerais | 90.178 | 9,38% | 62.748 | 7,84% | 27.430 | 17,04% |
| Rio de Janeiro | 169.626 | 17,64% | 176.227 | 22,02% | -6.602 | -4,10% |
| São Paulo | 190.011 | 19,76% | 151.090 | 18,88% | 38.921 | 24,18% |
| Paraná | 71.400 | 7,43% | 55.723 | 6,96% | 15.676 | 9,74% |
| Rio Grande do Sul | 65.268 | 6,79% | 48.073 | 6,01% | 17.195 | 10,68% |
| CASSI | 961.396 | 100,00% | 800.430 | 100,00% | 160.966 | 100,00% |

Nota: Dados hipotéticos.

Fonte: Sistema de Informações Gerenciais-SIG/Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil - CASSI.

Da análise dos números apresentados na tabela 3, relativos ao ano de 2002, pode-se constatar:

- a. O resultado global da Empresa é positivo, encontram-se todas as Unidades Regionais com resultado positivo (R\$ 273.386);
- b. Quanto às receitas e despesas, constata-se que os maiores volumes estão concentrados nas Unidades Rio de Janeiro e São Paulo;
- c. Das onze Regionais existentes, três apresentaram os melhores resultados (São Paulo: R\$ 47.032, Minas Gerais: R\$ 38.348 e Distrito Federal: R\$ 29.824).

Tabela 3 - Receitas e Despesas Básicas das Unidades Regionais - 2002.

| Descrição | Receitas Básicas | | Despesas Básicas | | Margem Operacional | |
|-------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|--------------------|----------------|
| | R\$ | Part. % | R\$ | Part. % | R\$ | Part. % |
| Norte | 23.134 | 2,15% | 15.609 | 1,95% | 7.524 | 2,75% |
| Ceará | 67.280 | 6,27% | 46.294 | 5,78% | 20.986 | 7,68% |
| Pernambuco | 92.502 | 8,61% | 69.753 | 8,71% | 22.748 | 8,32% |
| Bahia | 103.161 | 9,61% | 78.099 | 9,76% | 25.062 | 9,17% |
| Distrito Federal | 94.033 | 8,76% | 64.209 | 8,02% | 29.824 | 10,91% |
| Centro Oeste | 49.587 | 4,62% | 32.605 | 4,07% | 16.982 | 6,21% |
| Minas Gerais | 101.095 | 9,41% | 62.748 | 7,84% | 38.348 | 14,03% |
| Rio de Janeiro | 193.874 | 18,05% | 176.227 | 22,02% | 17.647 | 6,45% |
| São Paulo | 198.123 | 18,45% | 151.090 | 18,88% | 47.032 | 17,20% |
| Paraná | 79.386 | 7,39% | 55.723 | 6,96% | 23.663 | 8,66% |
| Rio Grande do Sul | 71.642 | 6,67% | 48.073 | 6,01% | 23.569 | 8,62% |
| CASSI | 1.073.816 | 100,00% | 800.430 | 100,00% | 273.386 | 100,00% |

Nota: Dados hipotéticos.

Fonte: Sistema de Informações Gerenciais-SIG/Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil - CASSI.

Uma das variáveis consideradas pela CASSI, na escolha do Modelo Estratégico de Gestão Econômica é que este adota as Demonstrações Contábeis como referência para avaliação de desempenho, que representam a posição fisco-societário das empresas.

a. Metodologia Utilizada

A metodologia adotada prevê, a partir dos dados apurados no Demonstrativo do Resultado de Exercício (DRE) de cada Unidade e na visão consolidada da CASSI, a aplicação de indicadores de desempenho, proporcionando uma avaliação mensal de performance.

a.1. Indicadores Utilizados

A partir de parâmetros quantitativos (físicos, comerciais, operacionais e financeiros), os indicadores são analisados periodicamente, conforme descrito a seguir:

- 1. Exame/Consulta (nº):** Define a relação entre o número total de exames e o número total de consultas da Unidade (Regional e Estadual). O conceito desse indicador, que considera como parâmetro a média observada no mercado de empresas de seguro-saúde, interpreta que quanto menor o desvio observado em relação a essa média (razão entre exame/consulta), melhor.
- 2. Receitas Básicas/Despesas Básicas (nº):** Define a relação entre as receitas básicas (contribuições e mensalidades) e as despesas básicas (despesas com gastos médicos). Esse indicador, também conhecido com Índice de Cobertura, mostra quantas vezes as receitas conseguem suportar as despesas (Interpretação: quanto maior, melhor).

- 3. Receitas Totais/Funcionário (R\$):** Define a quantidade de receita gerada na Empresa, proporcional ao número de funcionários da CASSI. Quanto maior o valor observado, melhor o resultado.
- 4. Despesas Totais/Receitas Totais (%):** Define a relação entre as despesas totais e as receitas totais. Esse indicador demonstra, na visão consolidada, o resultado operacional da Empresa.

a.2. Obtenção dos Indicadores de Desempenho

A aplicação dos dados coletados permitiu que fosse obtido o valor numérico do indicador para o mês em avaliação. Para melhor entendimento, exemplifica-se a obtenção dos indicadores para os dados obtidos nos meses de dezembro (2000-2002), para avaliar, hipoteticamente, uma Unidade Regional da Empresa.

1. Exame/Consulta (nº):

$$2000 = \frac{102.416}{30.549} = 3,35$$

$$\text{Indicador} = \frac{N^{\circ} \text{ de exames}}{N^{\circ} \text{ de consultas}} = 2001 = \frac{43.293}{19.288} = 2,24$$

$$2002 = \frac{98.118}{25.273} = 3,88$$

2. Receitas Básicas/Despesas Básicas (nº):

$$2000 = \frac{55.157.809}{48.277.369} = 1,14$$

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Receitas Básicas}}{\text{Despesas Básicas}} = 2001 = \frac{63.108.637}{53.680.193} = 1,18$$

$$2002 = \frac{72.759.581}{66.331.302} = 1,10$$

3. Receitas Totais/Funcionário (R\$):

$$\begin{aligned}
 2000 &= \frac{55.157.809}{127} = R\$ 434.313,46/\text{funcionário} \\
 \text{Indicador} = \frac{\text{Receitas Totais}}{\text{Funcionário}} &= 2001 = \frac{63.108.637}{114} = R\$ 553.584,54/\text{funcionário} \\
 2002 &= \frac{72.759.581}{118} = R\$ 616.606,62/\text{funcionário}
 \end{aligned}$$

4. Despesas Totais/Receitas Totais (%):

$$\begin{aligned}
 2000 &= \frac{48.277.369}{55.157.809} = 0,88 \\
 \text{Indicador} = \frac{\text{Despesas totais}}{\text{Receitas totais}} &= 2001 = \frac{53.680.193}{63.108.637} = 0,85 \\
 2002 &= \frac{66.331.302}{72.759.581} = 0,91
 \end{aligned}$$

a.3. Apuração dos indicadores

Citando Ryan,

Para melhor avaliação do desempenho em cada indicador, obtém-se uma nota referenciada numa escala numérica de 0-10. Para a obtenção da nota, é utilizado um tratamento matemático, onde o estabelecimento de limites inferiores e superiores em cada indicador permite através de uma escala linear, localizar a pontuação do indicador obtido para aquele mês. Os valores-limite para cada indicador foram definidos em função dos valores observados em cada indicador (amostra para os dados globais da empresa), considerando-se uma variação máxima em torno da média de $\pm 3s$ (3 desvios-padrão). (1997, p.16-17).

Mostra-se, a seguir, como foram obtidas as pontuações dos indicadores da Unidade estudada.

1. Exame/Consulta (nº)

O indicador, construído após observar a frequência com que exames eram solicitados em determinado número de consultas (médias amostrais em séries históricas do mercado nacional de saúde), considerou como de significância estatística aceitável as ocorrências situadas na faixa de 3,15 (limite inferior) a 10 (limite superior) exames por consulta.

A tradução do indicador mostra que, quanto menor a pontuação obtida, melhor. As médias observadas (indicador) em 2000, 2001 e 2002, foram, respectivamente, 3,35, 2,24 e 3,88.

Em 2001, a relação exame por consulta apresentou uma melhora, quando comparada com o ano anterior. Contudo, no ano seguinte, a elevação de 73,21% na quantidade de ocorrências, piorou o resultado.

$$\begin{aligned}
 2000 &= \frac{3,35 - 3,15}{(10 - 3,15)/10} = \frac{0,20}{0,69} = 0,29 \\
 Pontuação &= \frac{Indicador - LI}{(LS - LI)/10} = 2001 = \frac{2,24 - 3,15}{(10 - 3,15)/10} = \frac{-0,91}{0,69} = -1,32 \\
 2002 &= \frac{3,88 - 3,15}{(10 - 3,15)/10} = \frac{0,73}{0,69} = 1,06
 \end{aligned}$$

onde: $LI = \text{Limite Inferior}$

$LS = \text{Limite Superior}$

2. Receitas Básicas/Despesas Básicas (nº)

O indicador, a partir da verificação de séries históricas, considera como aceitáveis os valores compreendidos entre 1,10 e 1,30.

A interpretação do indicador mostra quantas vezes as receitas básicas “cobrem” as despesas básicas. Leitura: quanto maior a pontuação obtida, melhor. As médias observadas (indicador) em 2000, 2001 e 2002, foram, respectivamente, 8, 6 e 10.

A relação receitas básicas por despesas básicas apresentou uma melhora de 2000 para 2002, saindo de 8 para 10.

$$2000 = \frac{1,30 - 1,14}{(1,30 - 1,10)10} = \frac{0,16}{0,02} = 8$$

$$Pontuação = \frac{LS - Indicador}{(LS - LI)/10} = 2001 = \frac{1,30 - 1,18}{(1,30 - 1,10)10} = \frac{0,12}{0,02} = 6$$

$$2002 = \frac{1,30 - 1,10}{(1,30 - 1,10)10} = \frac{0,20}{0,02} = 10$$

onde: $LI = \text{Limite Inferior}$

$LS = \text{Limite Superior}$

3. Receitas Totais/Funcionário (R\$):

O indicador, a partir da verificação de séries históricas, considera como aceitáveis os valores compreendidos entre R\$ 357 e R\$ 535 mil.

A interpretação do indicador mostra que, quanto maior a pontuação obtida, melhor. As médias observadas (indicador) em 2000, 2001 e 2002, foram, respectivamente, 4,34, 11,04 e 14,58. Isso indica um aumento da produtividade por funcionário.

$$2000 = \frac{434.313 - 357.000}{(535.000 - 357.000)10} = \frac{77.313}{17.800} = R\$ 4,34$$

$$Pontuação = \frac{Indicador - LI}{(LS - LI)/10} = 2001 = \frac{553.584 - 357.000}{(535.000 - 357.000)10} = \frac{196.584}{17.800} = R\$ 11,04$$

$$2002 = \frac{616.606 - 357.000}{(535.000 - 357.000)10} = \frac{259.606}{17.800} = R\$ 14,58$$

onde: $LI = \text{Limite Inferior}$

$LS = \text{Limite Superior}$

4. Despesas Totais/Receitas Totais (nº):

O indicador, a partir da verificação de séries históricas, considera como aceitáveis os valores compreendidos entre 0,80 e 1,20.

A interpretação do indicador mostra quanto das receitas básicas são consumidas no pagamento de despesas básicas. Leitura: quanto menor a pontuação obtida, melhor. As médias observadas (indicador) em 2000, 2001 e 2002, foram, respectivamente, 10,67, 11,67 e 9,67.

A relação despesas básicas por receitas básicas apresentou uma melhora de 2000 para 2002, saindo de 10,67 para 9,67.

$$\begin{aligned}
 \text{Pontuação} &= \frac{LS - \text{Indicador}}{(LS - LI)/10} = \begin{aligned} &2000 = \frac{1,20 - 0,88}{(1,20 - 0,80)/10} = \frac{0,32}{0,03} = 10,67 \\ &2001 = \frac{1,20 - 0,85}{(1,20 - 0,80)/10} = \frac{0,35}{0,03} = 11,67 \\ &2002 = \frac{1,20 - 0,91}{(1,20 - 0,80)/10} = \frac{0,29}{0,03} = 9,67 \end{aligned}
 \end{aligned}$$

onde: $LI = \text{Limite Inferior}$

$LS = \text{Limite Superior}$

a.4. Resultados obtidos

Os indicadores são utilizados na obtenção de informações que permitam estabelecer diretrizes estratégicas em cada Unidade CASSI, como as seguintes:

1. A melhoria de performance da Unidade fica bem caracterizada quando se avaliam os indicadores de Receitas/funcionário.
2. Para as Regionais superavitárias, o resultado do indicador Receitas/funcionário assumirá valores acima do valor-limite

funcionário/mês, enquanto para as deficitárias este valor ficará abaixo do valor-limite por funcionário/mês.

3. A avaliação de desempenho e os indicadores contribuem no monitoramento dos processos da empresa e detecta os entraves, permitindo gerar informações para a tomada de decisões.

É evidente a identificação nos gestores, da importância do papel de cada Unidade, na formação do resultado global da Organização.

b. Critérios para avaliação do resultado econômico

[...] o sistema de informações de gestão econômica permite a simulação de alternativas e o monitoramento permanente dos desempenhos planejados e realizados. Os desempenhos são, então, avaliados conforme os orçamentos e padrões que expressam as diretrizes e políticas da empresa num determinado período. (PEREIRA, 2000, p. 297).

Com base nessa afirmação, apresentam-se os seguintes conceitos:

- a. **Orçamento Original:** corresponde a quantificação física e monetária de todos os itens do orçamento, incluindo as evoluções de preços específicos orçamentadas;
- b. **Orçamento Corrigido:** é o orçamento original em termos físicos, valorizados pelos preços específicos vigentes no momento da realização dos relatórios de desempenho;
- c. **Orçamento Ajustado:** corresponde ao orçamento corrigido, ajustado por alterações dos planos aprovados para um ou alguns períodos;
- d. **Realizado Padrão:** “corresponde a volumes de produtos/serviços e consumos de recursos e das receitas e custos correspondentes,

relativas a eventos/transações efetivamente incorridas no período” (CAVENAGHI, 1996, p.15).

- e. **Realizado Real:** corresponde aos valores realizados, considerando as quantidades de recursos efetivamente consumidos;
- f. **Variação Total:** calculada pela diferença entre o orçamento original e o realizado;
- g. **Variação de Inflação:** calculada pela diferença entre o orçamento original e orçamento corrigido. Expressa as divergências de estimativa de preços vigentes;
- h. **Variação de Volume:** calculada pela diferença entre os valores do realizado padrão e do orçamento ajustado. Reflete os desvios entre os volumes planejados e os realizados.
- i. **Variação de Quantidade/Eficiência:** “é a diferença entre o padrão e o realizado. Reflete os desvios ocorridos entre os níveis de eficiência desejados e os realmente alcançados” (CAVENAGHI, 1996, p.15).

A Figura 4 ilustra os conceitos aplicáveis ao modelo de avaliação de resultados e desempenhos planejados e realizados:

| VARIÁVEIS | ORÇAMENTO | | | REALIZADO | |
|------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| | ORIGINAL | CORRIGIDO | AJUSTADO | PADRÃO | REAL |
| VOLUME | Planejado | Planejado | Ajustado | Realizado | Realizado |
| PREÇO | Planejado | Corrente | Corrente | Corrente | Corrente |
| EFICIÊNCIA | Padrão | Padrão | Padrão | Padrão | Realizado |

| ANÁLISE DE VARIAÇÕES | Variação de Inflação | Variação de Ajuste de Planos | Variação de Volume | Variação de Eficiência |
|----------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------|------------------------|
| | Variação Total → Eficácia | | | |

Figura 4 - Modelo conceitual de avaliação de resultados e desempenhos - GECON.

Fonte: PEREIRA, 2000, p. 299.

Segundo Catelli e Guerreiro (1993, p. 6), “[...] a informação é a matéria-prima do processo de tomada de decisão”, devendo estar sustentada por um sistema de informações capaz de oferecer suporte à ação gerencial.

É apresentado na Figura 5, o sistema de informações totalmente integrado ao processo de gestão, apoiando os gestores em todas as suas fases.

| PROCESSO DE GESTÃO | SISTEMA DE INFORMAÇÕES |
|---|--|
| Planejamento Estratégico | Sistemas de Informações sobre variáveis ambientais |
| Planejamento Operacional Pré-Planejamento Planejamento de Longo, Médio e Curto Prazos | Sistema de Simulações de resultados econômicos (pré-orçamentário) Sistema de Orçamentos (gerenciais) |
| Execução | Sistema de Padrões Sistema de Informações de resultados realizados (integrado ao Sistema de Orçamentos) |
| Controle | Sistema de Informações para Avaliação de Desempenho e de Resultados |

Figura 5 - Sistemas de Informações totalmente integrados ao processo de gestão.

Fonte: CATELLI et al, 1996, p. 42.

O processo de avaliação do desempenho econômico da CASSI é baseado em dados históricos fornecidos pelo Núcleo de Contabilidade, estando apoiado em dois sistemas: O Sistema Magnus e o Sistema de Informações Gerenciais (SIG).

Com vista a um melhor detalhamento, faz-se, a seguir, o relato das características desses sistemas, de forma individual.

b.1. Sistema Magnus

É o sistema utilizado pela CASSI para registro de todos os eventos contábeis. Esse sistema foi adquirido em 1997, e vem armazenando todos os registros contábeis, desde então. Está disponível em todas Unidades CASSI, para que os núcleos de apoio possam efetuar os registros. Ao final de cada mês, o Núcleo de Contabilidade, com base nos dados impostados promove o fechamento contábil, respectivo.

Apoiado na tecnologia da empresa DATASUL¹¹, esse sistema carece de uma série de atualizações, pois a versão atual não possibilita a emissão de relatórios gerenciais de acompanhamento, nem a integração com outros aplicativos utilizados em outras áreas (Recursos Humanos, Logística e Tesouraria).

b.2. Sistema de Informações Gerenciais (SIG)

Aplicativo desenvolvido pelo Núcleo de Controladoria da CASSI, que utiliza dados contidos no Sistema Magnus, permitindo a geração de relatórios, suprimindo

¹¹ Empresa de tecnologia, fornecedora de soluções para gestão e relacionamento empresarial.

deficiências daquele Sistema. O SIG é constantemente aperfeiçoado, contando com informações relativas a população usuária dos Planos Administrados, conjunto de indicadores econômicos-financeiros e módulo orçamentário. Esse banco de dados, atualizado mensalmente, é de fácil acesso e possibilita a emissão de inúmeros relatórios (orçado versus realizado, evolução de índices e população, entre outros).

Foi condicionante, ao avaliar a viabilidade da adoção do Modelo Estratégico de Gestão Econômica, a implantação de um ERP, no lugar dos recursos tecnológicos apresentados anteriormente (Sistema Magnus e SIG), visto ser imprescindível a integração de todos os sistemas, além da consistência e tempestividade no fornecimento das informações.

4.3.4.2. Planejamento do processo avaliativo

Considerando a importância do sistema de informações para tomada de decisão, desde a etapa planejamento até a execução e avaliação das ações, corroborada por Pereira, que afirma:

Para decidirem com acerto, os gestores necessitam de instrumentos que lhe indiquem o resultado econômico das alternativas disponíveis no momento da tomada de decisão. Esses instrumentos devem ser capazes de indicar aos gestores as necessidades e oportunidades de se tomar decisões. (2000, p. 305).

A Empresa promove a avaliação periódica dos resultados, a partir de dados contábeis, disponibilizados mensalmente no SIG e apresentados no formato de Demonstração do Resultado do Exercício.

A Figura 6 ilustra a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), principal instrumento utilizado pelos gestores, para acompanhar a performance da Unidade sob sua responsabilidade.

| | |
|---|---|
| (+) Receitas Básicas | RB = Contribuições dos patrocinadores da CASSI (Associados e Banco do Brasil) e as mensalidades dos participantes do Plano CASSI Família |
| (-) Despesas Básicas | DB = Gastos diretamente ligados à atividade fim da CASSI (assistência à saúde) |
| (=) Margem Operacional | MO = RB - DB |
| (+) Outras Receitas Operacionais | OR = São aquelas não caracterizadas como Receita Básica, porém, relacionadas à atividade fim da CASSI. |
| (-) Despesas Administrativas | DA = despesas de pessoal + despesas gerais (aluguéis, condomínio, água, luz, telefone, combustível, contratos de prestação de serviços, etc) |
| (=) Resultado Operacional | RO = MO + OR - DA |
| (+/-) Resultado Financeiro | RF = receitas financeiras (rendimento de aplicações) - despesas financeiras (juros, cpmf, etc) |
| (+/-) Resultado Não Operacional | RNO = decorre do registro dos valores relativos aos dividendos distribuídos pelo Banco do Brasil, em função da carteira de ações da Empresa. |
| (=) Superávit/Déficit | RO + RF + RNO |

Figura 6 - Demonstração do Resultado do Exercício.

Fonte: Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil - CASSI.

4.3.4.3. Execução do processo avaliativo

Aplicando-se os conceitos mencionados no item 4.3.4.2 e levando em conta o resultado obtido com a mensuração dos indicadores contidos no item 4.3.4.1,

foi analisado o desempenho conjunto do Plano de Associados e do Plano CASSI Família, referente à performance econômico-financeira da CASSI, no período de 2000-2002. Os números e as informações utilizadas compõem as análises econômico-financeiras e demonstrações contábeis publicadas nos respectivos Relatórios Anuais.

No ano 2001, o superávit da CASSI atingiu R\$ 31.139.844. Foram determinantes o aumento de receita dos planos administrados, o melhor gerenciamento das despesas básicas e os ganhos financeiros. Estes dados figuram na Tabela 4.

Tabela 4 - Demonstração do Resultado do Exercício (Em Reais) - Consolidado.

| Descrição | 2000 | 2001 | Variação % (01/00) |
|------------------------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|
| (+) Receitas Básicas | 630.031.986 | 722.854.355 | 14,73% |
| (-) Despesas Básicas | 601.827.356 | 667.621.516 | 10,93% |
| (=) Margem Operacional | 28.204.630 | 55.232.839 | 95,83% |
| (+) Outras Receitas Operacionais | 12.444.315 | 17.722.097 | 42,41% |
| (-) Despesas Administrativas | 64.617.936 | 72.461.308 | 12,14% |
| (=) Resultado Operacional | -23.968.991 | 493.628 | -102,06% |
| (+/-) Resultado Financeiro | 22.898.670 | 30.223.910 | 31,99% |
| (+/-) Resultado Não Operacional | 1.770.297 | 422.307 | -76,14% |
| (=) Superávit/Déficit | 699.975 | 31.139.844 | 4348,71% |

Fonte: Relatório de Atividades 2001 e 2002.

Nota: Consolidado (Plano de Associados + Plano CASSI Família).

O resultado financeiro, considerando as aplicações das reservas (fundos, RDB e renda variável: ações e bônus do Banco do Brasil), foi de 31,99% superior ao resultado de 2000.

As despesas administrativas aumentaram 12,14% em relação a 2000, sobretudo pela contratação de novos funcionários para atuar nas Centrais de Pagamento de Brasília e de São Paulo. No item de despesas gerais, os recursos foram utilizados, principalmente, na instalação física das novas dependências das CASSI (na CEPAG-DF, na Gerência de Tecnologia da Informação, na Regional Goiás e na aquisição de equipamentos).

O resultado não operacional da CASSI – dividendos recebidos da carteira de ações do Banco do Brasil – foi de R\$ 422.307 (redução de 76,14% em relação a 2000).

Em 2001, o déficit operacional do Plano de Associados foi de R\$ 24.282.796 contra R\$ 20.830.073 em 2000. O evento que influenciou esse resultado foi o aumento dos gastos e dos preços dos serviços médicos. Esses dados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Demonstração do Resultado do Exercício (Em Reais) - Plano de Associados.

| Descrição | 2000 | 2001 | Variação % (01/00) |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|
| (+) Receitas Básicas | 392.257.936 | 416.258.319 | 6,12% |
| (-) Despesas Básicas | 384.080.974 | 412.425.152 | 7,38% |
| (=) Margem Operacional | 8.176.962 | 3.833.167 | -53,12% |
| (+) Outras Receitas Operacionais | 12.400.825 | 17.664.039 | 42,44% |
| (-) Despesas Administrativas | 41.407.860 | 45.780.003 | 10,56% |
| (=) Resultado Operacional | -20.830.073 | -24.282.796 | 16,58% |
| (+/-) Resultado Financeiro | 19.356.408 | 22.352.299 | 15,48% |
| (+/-) Resultado Não Operacional | 1.310.084 | 422.307 | -67,76% |
| (=) Superávit/Déficit | -163.582 | -1.508.191 | 821,98% |

Fonte: Relatório de Atividades 2001 e 2002.

Nota: Plano de Associados (Plano de Associados + Dependentes Indiretos).

O aumento nas receitas foi motivado pelo reajuste dos benefícios de aposentados e pensionistas em 10,91%, a partir de junho, e do aumento da massa salarial do Banco do Brasil.

As despesas básicas, por sua vez, apresentaram aumento de R\$ 28.344.178 (crescimento de 7,38% em relação a 2001). Os gastos mais representativos correspondem à diagnose e terapia.

Observa-se, na Tabela 6, uma sensível melhora da performance do Plano CASSI Família. Em 2001, foram desenvolvidos estudos técnicos atuariais, indicando a necessidade de reajustar as mensalidades, para garantir seu equilíbrio econômico-financeiro e viabilizar as despesas médicas futuras. Além disso, anualmente as mensalidades são corrigidas pelo índice Fipe-Saúde, conforme estabelecido em contrato.

Tabela 6 - Demonstração do Resultado do Exercício (Em Reais) - Plano CASSI Família.

| Descrição | 2000 | 2001 | Variação % (01/00) |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|
| (+) Receitas Básicas | 237.774.050 | 306.596.037 | 28,94% |
| (-) Despesas Básicas | 217.746.382 | 255.196.365 | 17,20% |
| (=) Margem Operacional | 20.027.668 | 51.399.672 | 156,64% |
| (+) Outras Receitas Operacionais | 43.490 | 58.058 | 33,50% |
| (-) Despesas Administrativas | 23.210.076 | 26.681.305 | 14,96% |
| (=) Resultado Operacional | -3.138.918 | 24.776.424 | -889,33% |
| (+/-) Resultado Financeiro | 3.542.262 | 7.871.611 | 122,22% |
| (+/-) Resultado Não Operacional | 460.213 | 0 | -100,00% |
| (=) Superávit/Déficit | 863.557 | 32.648.034 | 3680,65% |

Fonte: Relatório de Atividades 2001 e 2002.

Nota: Plano CASSI Família (Plano CASSI Família I e Plano CASSI Família II).

Em relação às despesas básicas, o plano registrou um aumento de 17,20%, em relação a 2000. Os itens que justificaram esses acréscimos foram: o reajuste nos valores cobrados pela rede de prestadores, maior utilização do Plano por parte dos usuários e a eliminação da carência dos que aderiram ao Plano CASSI Família, a partir do 2º semestre de 2000.

No exercício de 2002, a CASSI apresentou resultado final positivo de R\$ 23.532.956. Entretanto, o resultado operacional foi deficitário em R\$ 15.182.437. Esses dados figuram na Tabela 7. O resultado final do Plano de Associados foi deficitário em R\$ 20.822.476 e o Plano CASSI Família, superavitário em R\$ 44.355.432.

Tabela 7 - Demonstração do Resultado do Exercício (Em Reais) - Consolidado.

| Descrição | 2001 | 2002 | Variação % (02/01) |
|------------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------------|
| (+) Receitas Básicas | 722.854.355 | 807.473.829 | 11,71% |
| (-) Despesas Básicas | 667.621.516 | 748.875.032 | 12,17% |
| (=) Margem Operacional | 55.232.839 | 58.598.797 | 6,09% |
| (+) Outras Receitas Operacionais | 17.722.097 | 14.527.621 | -18,03% |
| (-) Despesas Administrativas | 72.461.308 | 88.308.855 | 21,87% |
| (=) Resultado Operacional | 493.628 | -15.182.437 | -3175,69% |
| (+/-) Resultado Financeiro | 30.223.910 | 37.621.088 | 24,47% |
| (+/-) Resultado Não Operacional | 422.307 | 1.094.305 | 159,13% |
| (=) Superávit/Déficit | 31.139.844 | 23.532.956 | -24,43% |

Fonte: Relatório de Atividades 2001 e 2002.

Nota: Consolidado (Plano de Associados + Plano CASSI Família).

Em 2002, registrou-se um déficit operacional de R\$ 15.182.437 contra um resultado operacional superavitário de R\$ 493.628, no ano anterior. Contribuiu para esse resultado o crescimento de 12,17% nas Despesas Básicas, aumento de 21,87% nas Despesas Administrativas, contra o incremento de 11,71% nas Receitas Básicas, além de redução de 18,03% em Outras Receitas Operacionais.

O Plano de Associados tem apresentado déficits operacionais nos últimos anos (R\$ 20.830.073 em 2000, R\$ 24.282.796 em 2001 e R\$ 43.634.574 em 2002). Esta situação tem se agravado pelo crescente aumento dos custos da área de saúde, combinado com a estagnação das receitas oriundas das contribuições dos patrocinadores. Estes dados são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Demonstração do Resultado do Exercício (Em Reais) - Plano de Associados.

| Descrição | 2001 | 2002 | Variação % (02/01) |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|
| (+) Receitas Básicas | 416.258.319 | 452.637.473 | 8,74% |
| (-) Despesas Básicas | 412.425.152 | 454.769.067 | 10,27% |
| (=) Margem Operacional | 3.833.167 | -2.131.595 | -155,61% |
| (+) Outras Receitas Operacionais | 17.664.039 | 13.786.850 | -21,95% |
| (-) Despesas Administrativas | 45.780.003 | 55.289.829 | 20,77% |
| (=) Resultado Operacional | -24.282.796 | -43.634.574 | 79,69% |
| (+/-) Resultado Financeiro | 22.352.299 | 21.717.793 | -2,84% |
| (+/-) Resultado Não Operacional | 422.307 | 1.094.305 | 159,13% |
| (=) Superávit/Déficit | -1.508.191 | -20.822.476 | 1280,63% |

Fonte: Relatório de Atividades 2001 e 2002.

Nota: Plano de Associados (Plano de Associados + Dependentes Indiretos).

O Plano CASSI Família apresentou superávit operacional de R\$ 28.452.137 em 2002 e R\$ 24.776.424 em 2001. As receitas tiveram crescimento de 15,73% entre 2001 e 2002, passando de R\$ 306.596.037 para R\$ 354.836.357, enquanto que as despesas tiveram aumento de 15,25%. Estes dados figuram na tabela 9.

Tabela 9 - Demonstração do Resultado do Exercício (Em Reais) - Plano CASSI Família.

| Descrição | 2001 | 2002 | Variação % (02/01) |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|
| (+) Receitas Básicas | 306.596.037 | 354.836.357 | 15,73% |
| (-) Despesas Básicas | 255.196.365 | 294.105.965 | 15,25% |
| (=) Margem Operacional | 51.399.672 | 60.730.391 | 18,15% |
| (+) Outras Receitas Operacionais | 58.058 | 740.771 | 1175,93% |
| (-) Despesas Administrativas | 26.681.305 | 33.019.026 | 23,75% |
| (=) Resultado Operacional | 24.776.424 | 28.452.137 | 14,84% |
| (+/-) Resultado Financeiro | 7.871.611 | 15.903.295 | 102,03% |
| (+/-) Resultado Não Operacional | 0 | 0 | - |
| (=) Superávit/Déficit | 32.648.034 | 44.355.432 | 35,86% |

Fonte: Relatório de Atividades 2001 e 2002.

Nota: Plano CASSI Família (Plano CASSI Família I e Plano CASSI Família II).

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esse estudo de caso, que teve como objetivo geral avaliar a viabilidade da adoção do Modelo Estratégico de Gestão Econômica pela Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil - CASSI, após rever extenso material bibliográfico, considerou como premissas a inexistência de um modelo formal de avaliação de desempenho, bem como de um sistema corporativo que comparasse as ações estratégicas, táticas e operacionais planejadas com aquelas observadas.

Os resultados alcançados apontaram para a viabilidade de adoção do modelo pela CASSI, desde que preservada a clara definição de competências e alçadas, e ainda:

1. Que a avaliação de desempenho, combinada com a análise das demonstrações contábeis, se torne o principal instrumento para a otimização dos resultados, identificando pontos críticos e permitindo a adoção de medidas corretivas tempestivamente;
2. Que o Modelo GECON customizado para a CASSI, esteja em perfeita harmonia com o planejamento estratégico, tático e operacional da Empresa;
3. Os indicadores de desempenho desenvolvidos permitam identificar a exata participação dos eventos estudados, na formação do resultado da Unidade, e, por conseguinte, da própria CASSI;
4. As informações e relatórios gerenciais sejam adotados pelos gestores da Organização, nas tomadas de decisões.

Os objetivos específicos estabelecidos *a priori*, foram plenamente atingidos, quais sejam: (a) apresentou-se a evolução histórica sumária do Banco do Brasil e da Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil – CASSI; (b) o Modelo Estratégico de Gestão Econômica – GECON foi detalhadamente descrito; (c) foram desenvolvidos indicadores de desempenho, perfeitamente aplicáveis à CASSI; e aderentes ao Planejamento Estratégico; e (d) foi simulada a adoção do Modelo GECON à CASSI, tanto com foco nos resultados, quanto na avaliação de desempenho dos gestores das Unidades Administrativas, comprovando a sua aplicabilidade.

A pesquisa oferece ao meio acadêmico, informações a respeito do mercado de saúde no Brasil, com ênfase nas organizações de autogestão. Contribui, assim, para minimizar a carência de material científico disponível na área de gestão em saúde.

O trabalho, na medida em que serve de referencial para outras pesquisas, facilitará o desenvolvimento de novos estudos, principalmente àqueles voltados a gestão de pessoas (motivação, indução de comportamento, remuneração variável, etc.), ferramentas de gestão como o *Balanced Scorecard* e gestão em saúde.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

_____. NBR 14724: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

_____. NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

_____. NBR 6028: resumos. Rio de Janeiro, 1990.

_____. NBR 6027: sumário. Rio de Janeiro, 1989.

_____. NBR 6024: numeração progressiva das seções de um documento. Rio de Janeiro, 1989.

BACKER, Morton; JACOBSEN, Lyle E. **Contabilidade de custos, um enfoque para administração de empresas**. Rio de Janeiro: Mc Graw Hill, 1972.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Economia e finanças. Séries temporais: séries especiais: empréstimos do SFN**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SERIESFN>> 24. out. 2003.

_____. **Sobre a instituição**: história do BC. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?HISTORIABC>>. Acesso em: 24 out. 2003.

BANCO DO BRASIL. **História do Banco do Brasil**: O impacto da Segunda Guerra Mundial. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/re/bbHistorialImpacto.jsp>>. Acesso em: 24 out. 2003.

_____. **O plano cruzado: fim da conta movimento**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/re/bbHistoriaPlano.jsp>> Acesso em: 24 out. 2003.

_____. **Relatório anual**, Brasília, [ca. 1993].

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 205 p.

_____. **Retrato da Empresa. História do Banco do Brasil: O Banco do Brasil em 1975**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/re/bbHistoria1975.jsp>>. Acesso em: 24 out. 2003.

BRASIL, Lei nº 9.656, de 3 junho de 1998. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 4 jun. 1998.

BOGNAR, Sonia Regina. **Contribuição ao aspecto de determinação de preço sob os aspectos de gestão**. 1991. Dissertação (Mestrado em Saúde) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

CAIXA DE ASSISTÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL. **A empresa**, Brasília, [ca. 1998]. Disponível em: <<http://www.intranet.com.br/empresa/default.asp?celula=historia&link=empresa&sublink=historia>> Acesso em: 10 set. 2003.

_____. **Relatório de atividades 2001**, Brasília, mar. 2002. Disponível em: <<http://www.intranet.com.br/empresa/default.asp?link=empresa&sublink=Relatorio2001>>. Acesso em: 30 dez. 2003.

_____. **Relatório 2002**, Brasília, mar. 2003. Disponível em: <<http://www.intranet.com.br/empresa/default.htm>>. Acesso em: 30 dez. 2003.

_____. **Relatório anual 2003**, mar. 2004. Disponível em: <http://www.intranet.com.br/empresa/default.asp?link=empresa&sublink=MTD_130420041_RELATORIO>. Acesso em: 13 abr. 2004.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 570 p.

CATELLI, Armando *et al.* **Apostila de gestão econômica**, Brasília, Banco do Brasil, 1996. 58 p. (Apostila xerocada).

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo. GECON x ABC. **Revista Brasileira de Contabilidade**, São Paulo, SP, jan./fev. 1993.

CAVENAGHI, Vagner. O Modelo de Gestão Econômica (GECON) aplicado à Área de Produção. **Em Pauta**: Caderno de Estudo - FIPECAFI, [São Paulo], n. 14, 30 p. jul./dez. 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 416 p.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 700 p.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Harbra, 1984. 781 p.

HORGREEN, Charles T. **Um enfoque administrativo**. São Paulo: Atlas, 1978.

HOUASSIS, Antonio; VILLAR, Mauro Salles de. **Mini dicionário houassis**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 481 p.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Preços. Séries: balança comercial (FOB – saldo)**. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 24 out. 2003.

_____. **Preços. séries: IGP-DI 1945-2003**. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 24 out. 2003.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980. 288 p.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 518 p.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 388 p.

MATZ, Adolph; CURRY, Othel J.; FRANK, George W. **Controlabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1987.

OLIVEIRA, Luis Martins *et al.* **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002. 216 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 358 p.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão dos principais eventos econômicos de instituições financeiras: uma abordagem da gestão econômica**. 2000. 321 f. Dissertação (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica**. 1993. 278 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

RYAN, Stephanie. **Gestão de custos: O caso da empresa de saneamento do Estado de Santa Catarina**. Santa Catarina, 1997. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/moreira/cap8.html>>. Acesso em: 30 nov. 2003.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 2002. 459 p.

UNIÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DE AUTOGESTÃO EM SAÚDE. **Apresentação: autogestão**. Disponível em: <http://www.unidas.org.br/f_apresenta.htm>. Acesso em: 24 out. 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração economia**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 93 p.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983. 397 p.

GLOSSÁRIO

Análise: trabalho de avaliação dos dados recolhidos. Sem ela, não há relatório de pesquisa.

Anexo ou Apêndice: parte opcional de um relatório de pesquisa. Nele, deve constar o material que contribui para melhor esclarecer o texto do relatório de pesquisa. A diferença é que os Anexos não são elaborados pelo autor da pesquisa e os Apêndices, sim.

Coleta de dados: fase da pesquisa em que se reúnem dados através de técnicas específicas.

Conclusão: é a parte final do trabalho onde o autor se coloca com liberdade científica, avaliando os resultados obtidos, propondo soluções e aplicações práticas.

Custo de oportunidade: conceito de custos utilizado por Marshall. Segundo esse conceito, os custos não devem ser considerados absolutos, mas iguais a uma segunda melhor oportunidade de benefícios não aproveitada. Ou seja, quando a decisão para as possibilidades de utilização de *A* exclui a escolha de um melhor *B*, pode-se considerar os benefícios não aproveitados decorrentes de *B* como *opportunity costs*, custos de oportunidade (SANDRONI, 2002, p. 153).

Crítica: apreciação e julgamento minucioso; verificação da coerência de informações.

Depreciação: redução do valor ativo em consequência de desgaste pelo uso, obsolescência tecnológica ou queda no preço de mercado – geralmente de máquinas, equipamentos edificações (SANDRONI, 2002, p. 165).

Desvio padrão: medida estatística da variação absoluta ou dispersão de uma distribuição de frequência em torno de sua média (quanto menor o desvio, maior a representatividade da média), obtida mediante o cálculo da raiz quadrada da média aritmética dos quadrados dos desvios da distribuição de frequência.

Dissertação: é um trabalho de pesquisa, com aprofundamento teórico, para obtenção do grau de Mestre, por exigência do Parecer 977/65 do então Conselho Federal de Educação.

Eficácia: significa fazer o que necessita ser feito para alcançar determinado objetivo (SANDRONI, 2002, p. 198).

Eficiência: este conceito é distinto do de eficácia por se referir à forma de realizar uma tarefa. Se um trabalhador realizar uma tarefa de acordo com as normas e padrões preestabelecidos, ele a estará realizando de forma eficiente (SANDRONI, 2002, p. 198).

Estudos técnicos atuariais: tem a finalidade de recompor reservas, levando-se em conta eventual variação nos custos dos Planos de Saúde - em relação a seus aspectos atuariais e/ou administrativos.

Et al.: significa “e outros”. Expressão utilizada quando a obra foi executada por muitos autores. Ex.: Numa obra escrita por Lília da Rocha Bastos, Lyra Paixão, Lúcia Monteiro Fernandes e Neise Deluiz se escreve BASTOS, L. da R. *et al.*

Erro de estimativa: diferença existente entre a estimativa e o valor verdadeiro (SANDRONI, 2002, p. 210).

Feedback: expressão em inglês que corresponde ao retorno de uma determinada informação, quando da execução de uma tarefa, apontando observações e os resultados obtidos.

Full cost: expressão em inglês, utilizada em Contabilidade, que significa custos totais incorridos em determinado produto ou serviço.

Gráfico: representação gráfica das escalas quantitativas recolhidas durante o trabalho de pesquisa.

Goodwill: expressão em inglês que Expressão em inglês que corresponde a diferença entre o valor da empresa (valor avaliado) e o seu valor de mercado.

Índice Fipe-Saúde (IPC Saúde): Índice de preços ao Consumidor (IPC). Região Metropolitana de São Paulo (RMSP)

Input: expressão em inglês que significa “insumo”.

Insumo: cada componente necessário à produção (HOUASSIS, 2001, p. 253)

Introdução: parte inicial de um relatório de pesquisa, onde o pesquisador irá apresentar, em linhas gerais, o que o leitor encontrará no corpo do texto. Por isso, apesar do nome, é a última parte a ser escrita pelo autor.

Mão-de-obra: trabalho de operário, artífice; custo desse trabalho (HOUASSIS, 2001, p. 287).

Matéria-prima: produto natural ou semifaturado (bem intermediário) que deve ser submetido a novas operações no processo produtivo até tornar-se um artigo acabado (SANDRONI, 2002, p. 372).

Maximização: que atingiu seu mais alto grau (HOUASSIS, 2001, p. 291).

Método: a palavra método deriva do grego e quer dizer caminho. Método então, no nosso caso, é a ordenação de um conjunto de etapas a serem cumpridas no estudo de uma ciência, na busca de uma verdade ou para se chegar a um determinado conhecimento.

Metodologia: *Methodo* significa caminho; *logia* significa estudo. É o estudo dos caminhos a serem seguidos para se fazer ciência.

Mix: expressão em inglês que significa misturar, combinar.

Modelo: Analogia descritiva usada para ajudar a visualizar, geralmente de forma simplificada e miniaturizada, fenômenos que não podem ser fácil, ou diretamente, observados.

Monografia: É um estudo científico, com tratamento escrito individual, de um tema bem determinado e limitado, que venha contribuir para a ciência.

Objetivo: Objetivo é sinônimo de meta, fim. A definição dos objetivos determina o que o pesquisador quer atingir com a realização do trabalho de pesquisa.

Ociosidade: improdutivo (HOUASSIS, 2001, p. 316).

Otimização: dar um rendimento ótimo à, criando as condições mais favoráveis possíveis – otimização. (HOUASSIS, 2001, p. 322)

Output: expressão em inglês que significa “produto”.

Overnight: expressão em inglês que significa aplicação financeira com rendimentos diários.

Pesquisa: ação metódica para se buscar uma resposta; busca; investigação.

Premissas: proposições que vão servir de base para uma conclusão.

Problema: marco referencial inicial de uma pesquisa. É a dúvida inicial que lança o pesquisador ao seu trabalho de pesquisa. Através da dúvida, define-se o objetivo e formulam-se indagações ou hipóteses.

Relatório de pesquisa: exposição escrita do andamento ou da conclusão de uma pesquisa. Tem a finalidade de mostrar os caminhos percorridos, descrever as atividades realizadas e sintetizar as conclusões e os resultados conseguidos.

Técnica: forma mais segura e ágil para se cumprir algum tipo de atividade, utilizando-se de um instrumental apropriado.

136

Teoria: É um conjunto de princípios e definições que servem para dar organização lógica a aspectos selecionados da realidade empírica. As proposições de uma teoria são consideradas leis se já foram suficientemente comprovadas e hipóteses se constituem ainda em problema de investigação.

Tese: trabalho de pesquisa para obtenção do título de Doutorado. É semelhante à dissertação, distinguindo-se desta pela exigência de originalidade, pela efetiva contribuição na solução de problemas e para o avanço científico na área em que o tema for tratado.

Variância: Ver Desvio Padrão.

ANEXOS

Anexo 1 - Evolução de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) - 2000

| Descrição | jan/00 | fev/00 | mar/00 | abr/00 | mai/00 | jun/00 | jul/00 | ago/00 | set/00 | out/00 | nov/00 | dez/00 | Acumulado |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Sede | -2.591 | -2.666 | -1.837 | -2.602 | -2.675 | -2.361 | -3.285 | -2.552 | -2.872 | -3.244 | -3.074 | -3.123 | -32.883 |
| CAO | -739 | -763 | -773 | -929 | -1.002 | -589 | -1.116 | -842 | -809 | -778 | -815 | -959 | -10.113 |
| CAO | -739 | -763 | -773 | -929 | -1.002 | -589 | -1.116 | -842 | -809 | -778 | -815 | -959 | -10.113 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -739 | -763 | -773 | -929 | -1.002 | -589 | -1.116 | -842 | -809 | -778 | -815 | -959 | -10.113 |
| Gerência Financeira | -903 | -1.069 | 72 | -311 | -218 | -29 | -394 | 17 | -399 | -545 | -392 | -495 | -4.665 |
| Gerência Financeira | -903 | -1.069 | 72 | -311 | -218 | -29 | -394 | 17 | -399 | -545 | -392 | -495 | -4.665 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -903 | -1.069 | 72 | -535 | -236 | -76 | -333 | -297 | -423 | -591 | -430 | -494 | -5.317 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 0 | 0 | 0 | 61 | 18 | 20 | -61 | 38 | 24 | 47 | 38 | -3 | 182 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 164 | 0 | 28 | 0 | 276 | 0 | 0 | 0 | 3 | 470 |
| Gerência Administrativa | -252 | -224 | -202 | -200 | -330 | -296 | -406 | -290 | -277 | -312 | -349 | -326 | -3.465 |
| Gerência Administrativa | -252 | -224 | -202 | -200 | -330 | -296 | -406 | -290 | -277 | -312 | -349 | -326 | -3.465 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -252 | -224 | -202 | -184 | -325 | -291 | -421 | -280 | -271 | -310 | -339 | -327 | -3.428 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 0 | 0 | 0 | -15 | -5 | -5 | 15 | -10 | -6 | -12 | -10 | 1 | -45 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 0 | 0 | 9 |
| Gerência de Saúde | -189 | -141 | -157 | -178 | -274 | -300 | -270 | -338 | -300 | -361 | -354 | -456 | -3.319 |
| Gerência de Saúde | -189 | -141 | -157 | -178 | -274 | -300 | -270 | -338 | -300 | -361 | -354 | -456 | -3.319 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -189 | -141 | -157 | -163 | -270 | -295 | -285 | -328 | -294 | -350 | -345 | -457 | -3.274 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 0 | 0 | 0 | -15 | -5 | -5 | 15 | -10 | -6 | -12 | -10 | 1 | -45 |
| Gerência de T.I | -281 | -203 | -221 | -595 | -458 | -685 | -575 | -668 | -696 | -729 | -664 | -362 | -6.136 |
| Gerência de T.I | -281 | -203 | -221 | -595 | -458 | -685 | -575 | -668 | -696 | -729 | -664 | -362 | -6.136 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -281 | -203 | -221 | -579 | -453 | -680 | -590 | -658 | -690 | -717 | -655 | -363 | -6.091 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 0 | 0 | 0 | -15 | -5 | -5 | 15 | -10 | -6 | -12 | -10 | 1 | -45 |
| Gerência de Secex | -172 | -187 | -255 | -215 | -209 | -172 | -257 | -129 | -104 | -229 | -134 | -108 | -2.171 |
| Gerência de Secex | -172 | -187 | -255 | -215 | -209 | -172 | -257 | -129 | -104 | -229 | -134 | -108 | -2.171 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -172 | -187 | -255 | -200 | -204 | -167 | -272 | -119 | -98 | -218 | -124 | -109 | -2.125 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 0 | 0 | 0 | -15 | -5 | -5 | 15 | -10 | -6 | -12 | -10 | 1 | -45 |
| Diretoria | -35 | -55 | -273 | -155 | -162 | -242 | -243 | -271 | -263 | -270 | -333 | -372 | -2.675 |
| Diretoria | -35 | -55 | -273 | -155 | -162 | -242 | -243 | -271 | -263 | -270 | -333 | -372 | -2.675 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -35 | -55 | -273 | -155 | -162 | -242 | -243 | -271 | -263 | -270 | -333 | -372 | -2.675 |
| Conselho Deliberativo | -10 | -12 | -10 | -7 | -11 | -22 | -9 | -17 | -9 | -8 | -16 | -10 | -142 |
| Conselho Deliberativo | -10 | -12 | -10 | -7 | -11 | -22 | -9 | -17 | -9 | -8 | -16 | -10 | -142 |

Fonte: Sistema de Informações Gerenciais - SIG.

Nota: Dados hipotéticos.

Anexo 1 - Evolução de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) - 2000

| Descrição | jan/00 | fev/00 | mar/00 | abr/00 | mai/00 | jun/00 | jul/00 | ago/00 | set/00 | out/00 | nov/00 | dez/00 | Acumulado |
|-----------------------------|--------------|---------------|--------------|------------|----------------|---------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -10 | -12 | -10 | -7 | -11 | -22 | -9 | -17 | -9 | -8 | -16 | -10 | -142 |
| Conselho Fiscal | -9 | -13 | -18 | -12 | -12 | -26 | -15 | -15 | -14 | -11 | -16 | -34 | -196 |
| Conselho Fiscal | -9 | -13 | -18 | -12 | -12 | -26 | -15 | -15 | -14 | -11 | -16 | -34 | -196 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -9 | -13 | -18 | -12 | -12 | -26 | -15 | -15 | -14 | -11 | -16 | -34 | -196 |
| Regionais | 4.682 | -1.877 | 1.160 | 353 | -12.572 | -2.141 | -825 | -4.024 | -7.126 | -6.705 | 12.850 | 10.360 | -5.864 |
| Norte | 362 | -305 | 399 | 277 | -624 | 195 | -10 | -225 | -54 | 74 | 873 | 435 | 1.397 |
| AM | 166 | -146 | 140 | 186 | -235 | -92 | -117 | -29 | -70 | -101 | 395 | 109 | 206 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 513 | 520 | 529 | 697 | 553 | 532 | 530 | 544 | 541 | 545 | 865 | 535 | 6.903 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -320 | -571 | -320 | -422 | -722 | -544 | -574 | -513 | -560 | -574 | -417 | -365 | -5.902 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -68 | -112 | -83 | -107 | -101 | -103 | -120 | -85 | -77 | -89 | -74 | -80 | -1.099 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 40 | 16 | 15 | 18 | 36 | 23 | 27 | 25 | 25 | 17 | 21 | 19 | 283 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 |
| PA | 196 | -158 | 259 | 90 | -389 | 287 | 107 | -196 | 16 | 175 | 477 | 326 | 1.190 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 908 | 887 | 910 | 914 | 966 | 989 | 986 | 1.021 | 1.004 | 1.018 | 1.366 | 1.002 | 11.971 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -663 | -943 | -579 | -702 | -1.287 | -635 | -788 | -1.127 | -904 | -724 | -779 | -578 | -9.707 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -119 | -120 | -93 | -145 | -121 | -99 | -159 | -125 | -120 | -144 | -139 | -120 | -1.504 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 68 | 17 | 21 | 23 | 51 | 33 | 39 | 36 | 35 | 24 | 29 | 22 | 399 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 29 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 32 |
| Ceará | 166 | -413 | 849 | 805 | -1.035 | -227 | 98 | -153 | -125 | 374 | 1.328 | 869 | 2.537 |
| CE | -29 | 198 | 40 | -75 | -18 | -38 | 179 | -69 | -222 | 22 | 684 | -87 | 585 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 1.595 | 1.608 | 1.610 | 1.625 | 1.676 | 1.783 | 1.783 | 1.804 | 1.803 | 1.805 | 2.280 | 1.800 | 21.171 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -1.559 | -1.311 | -1.464 | -1.577 | -1.636 | -1.729 | -1.549 | -1.779 | -1.936 | -1.649 | -1.467 | -1.741 | -19.398 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -180 | -157 | -151 | -172 | -165 | -163 | -189 | -172 | -168 | -184 | -180 | -212 | -2.093 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 116 | 58 | 45 | 48 | 107 | 72 | 83 | 78 | 79 | 51 | 52 | 66 | 856 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 |
| MA | 84 | -674 | 673 | 667 | -1.135 | -291 | -245 | -244 | 19 | 196 | 322 | 659 | 31 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 1.557 | 1.617 | 1.671 | 2.160 | 1.806 | 1.841 | 1.846 | 1.917 | 1.934 | 1.990 | 2.299 | 1.966 | 22.603 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -1.457 | -2.137 | -902 | -1.336 | -2.868 | -2.024 | -2.044 | -2.055 | -1.813 | -1.661 | -1.857 | -1.090 | -21.243 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -139 | -138 | -123 | -195 | -144 | -151 | -150 | -155 | -149 | -169 | -164 | -217 | -1.893 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 123 | -15 | 26 | 37 | 71 | 43 | 56 | 50 | 47 | 36 | 44 | 1 | 519 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 47 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 47 |

Fonte: Sistema de Informações Gerenciais - SIG.

Nota: Dados hipotéticos.

Anexo 1 - Evolução de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) - 2000

| Descrição | jan/00 | fev/00 | mar/00 | abr/00 | mai/00 | jun/00 | jul/00 | ago/00 | set/00 | out/00 | nov/00 | dez/00 | Acumulado |
|-----------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|--------------|---------------|
| PI | 111 | 63 | 136 | 214 | 118 | 102 | 164 | 160 | 78 | 157 | 321 | 297 | 1.921 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 629 | 645 | 651 | 660 | 670 | 686 | 701 | 708 | 709 | 710 | 920 | 712 | 8.403 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -470 | -505 | -443 | -370 | -498 | -515 | -482 | -480 | -571 | -474 | -517 | -327 | -5.652 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -94 | -95 | -88 | -94 | -94 | -94 | -107 | -96 | -88 | -98 | -102 | -108 | -1.159 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 46 | 18 | 17 | 18 | 39 | 25 | 30 | 28 | 28 | 18 | 20 | 20 | 307 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 22 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 22 |
| Pernambuco | -918 | -861 | 934 | -220 | -164 | -882 | -636 | -802 | -849 | -1.643 | 670 | 1.032 | -4.338 |
| PB | 129 | -398 | 569 | -36 | 69 | -30 | 94 | -187 | -42 | 106 | 194 | 380 | 848 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 942 | 970 | 984 | 969 | 1.006 | 1.061 | 1.071 | 1.066 | 1.072 | 1.083 | 1.343 | 1.056 | 12.623 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -764 | -1.266 | -316 | -869 | -867 | -994 | -908 | -1.145 | -1.020 | -859 | -1.030 | -560 | -10.599 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -118 | -129 | -124 | -162 | -129 | -137 | -146 | -151 | -137 | -146 | -148 | -147 | -1.674 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 69 | 27 | 25 | 27 | 59 | 39 | 46 | 42 | 42 | 28 | 30 | 31 | 467 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 |
| PE | -936 | 92 | 218 | -291 | 70 | -705 | -656 | -199 | -510 | -1.583 | -392 | 645 | -4.246 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 2.378 | 2.411 | 2.440 | 2.682 | 2.587 | 2.690 | 2.694 | 2.749 | 2.758 | 2.827 | 3.450 | 2.869 | 32.536 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -3.259 | -2.172 | -2.072 | -2.787 | -2.426 | -3.249 | -3.249 | -2.786 | -3.108 | -4.192 | -3.637 | -1.976 | -34.913 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -234 | -185 | -205 | -248 | -226 | -234 | -274 | -258 | -253 | -284 | -278 | -304 | -2.983 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 179 | 39 | 55 | 63 | 135 | 87 | 105 | 96 | 94 | 66 | 73 | 55 | 1.048 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | -2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 68 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 66 |
| RN | -251 | -511 | 71 | 45 | -127 | -103 | -204 | -333 | -399 | 3 | 483 | -178 | -1.505 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 1.049 | 1.061 | 1.077 | 1.172 | 1.160 | 1.170 | 1.180 | 1.196 | 1.194 | 1.213 | 1.472 | 1.207 | 14.152 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -1.271 | -1.482 | -930 | -1.028 | -1.234 | -1.198 | -1.325 | -1.452 | -1.520 | -1.115 | -885 | -1.259 | -14.699 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -108 | -106 | -100 | -128 | -111 | -114 | -136 | -117 | -113 | -124 | -136 | -149 | -1.443 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 79 | 16 | 24 | 28 | 59 | 38 | 46 | 41 | 41 | 28 | 31 | 23 | 453 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 31 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 31 |
| AL | 139 | -44 | 75 | 62 | -176 | -43 | 131 | -84 | 102 | -168 | 386 | 185 | 565 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 815 | 843 | 852 | 859 | 893 | 917 | 914 | 941 | 958 | 981 | 1.167 | 956 | 11.096 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -644 | -787 | -697 | -701 | -1.001 | -884 | -724 | -935 | -773 | -1.051 | -685 | -661 | -9.543 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -101 | -107 | -99 | -117 | -115 | -106 | -123 | -122 | -114 | -123 | -122 | -124 | -1.372 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 69 | 6 | 19 | 21 | 47 | 30 | 36 | 33 | 32 | 23 | 26 | 14 | 356 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 27 |

Fonte: Sistema de Informações Gerenciais - SIG.

Nota: Dados hipotéticos.

Anexo 1 - Evolução de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) - 2000

| Descrição | jan/00 | fev/00 | mar/00 | abr/00 | mai/00 | jun/00 | jul/00 | ago/00 | set/00 | out/00 | nov/00 | dez/00 | Acumulado |
|-----------------------------|--------------|---------------|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|----------------|
| Bahia | -5 | -1.473 | -317 | -740 | -2.675 | -1.068 | -1.405 | -1.715 | -1.118 | -1.619 | -483 | -47 | -12.666 |
| BA | -140 | -1.383 | -370 | -723 | -2.652 | -846 | -1.310 | -1.556 | -971 | -1.703 | -607 | -78 | -12.339 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 4.244 | 4.390 | 4.501 | 4.304 | 4.670 | 4.894 | 4.881 | 5.025 | 5.021 | 5.151 | 6.237 | 5.096 | 58.414 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -4.420 | -5.383 | -4.603 | -4.678 | -7.105 | -5.457 | -5.979 | -6.239 | -5.655 | -6.392 | -6.453 | -4.699 | -67.063 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -462 | -414 | -361 | -452 | -450 | -433 | -534 | -509 | -498 | -580 | -527 | -535 | -5.754 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 352 | 23 | 94 | 103 | 234 | 150 | 185 | 166 | 161 | 117 | 135 | 60 | 1.780 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 147 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 137 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 284 |
| SE | 135 | -90 | 53 | -17 | -24 | -222 | -95 | -159 | -147 | 84 | 124 | 31 | -328 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 912 | 865 | 870 | 983 | 932 | 962 | 967 | 988 | 985 | 1.009 | 1.167 | 1.010 | 11.651 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -743 | -852 | -748 | -911 | -894 | -1.112 | -1.010 | -1.070 | -1.055 | -826 | -945 | -871 | -11.036 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -105 | -106 | -86 | -110 | -105 | -100 | -113 | -107 | -107 | -119 | -121 | -119 | -1.300 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 71 | 3 | 17 | 20 | 43 | 27 | 34 | 30 | 29 | 21 | 24 | 11 | 330 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 27 |
| Distrito Federal | 1.500 | 51 | 218 | 440 | -2.236 | 1.184 | 1.124 | 48 | -1.682 | 554 | 1.353 | 1.335 | 3.890 |
| DF | 1.500 | 51 | 218 | 440 | -2.236 | 1.184 | 1.124 | 48 | -1.682 | 554 | 1.353 | 1.335 | 3.890 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 5.481 | 5.663 | 5.627 | 5.599 | 5.788 | 6.012 | 6.057 | 6.219 | 6.193 | 6.261 | 8.110 | 6.349 | 73.360 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -3.740 | -5.165 | -4.982 | -4.622 | -7.789 | -4.454 | -4.580 | -5.667 | -7.417 | -5.146 | -6.176 | -4.472 | -64.209 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -642 | -630 | -577 | -696 | -589 | -603 | -746 | -758 | -711 | -728 | -762 | -736 | -8.178 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 401 | 183 | 151 | 159 | 354 | 230 | 268 | 254 | 252 | 167 | 180 | 195 | 2.793 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 124 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 124 |
| Centro Oeste | 753 | 139 | 409 | 742 | 160 | 217 | 529 | 441 | 211 | 348 | 1.496 | 682 | 6.127 |
| GO | 362 | 172 | 295 | 264 | 29 | 67 | 219 | 180 | 72 | 345 | 779 | 420 | 3.204 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 1.634 | 1.656 | 1.652 | 1.685 | 1.708 | 1.796 | 1.802 | 1.850 | 1.818 | 1.814 | 2.479 | 1.832 | 21.726 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -1.225 | -1.371 | -1.252 | -1.313 | -1.619 | -1.627 | -1.526 | -1.584 | -1.673 | -1.358 | -1.561 | -1.288 | -17.399 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -167 | -165 | -149 | -156 | -162 | -170 | -192 | -162 | -147 | -159 | -194 | -182 | -2.004 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 119 | 52 | 44 | 47 | 103 | 68 | 79 | 75 | 75 | 48 | 55 | 58 | 825 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 56 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 57 |
| MS | 226 | -105 | 9 | 319 | 52 | 52 | 64 | 46 | 4 | -41 | 358 | 32 | 1.017 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 775 | 785 | 787 | 973 | 833 | 854 | 858 | 878 | 878 | 885 | 1.219 | 881 | 10.605 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -510 | -804 | -698 | -556 | -716 | -735 | -739 | -760 | -802 | -832 | -770 | -754 | -8.676 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -97 | -105 | -99 | -120 | -112 | -97 | -117 | -106 | -105 | -116 | -118 | -120 | -1.311 |

Fonte: Sistema de Informações Gerenciais - SIG.

Nota: Dados hipotéticos.

Anexo 1 - Evolução de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) - 2000

| Descrição | jan/00 | fev/00 | mar/00 | abr/00 | mai/00 | jun/00 | jul/00 | ago/00 | set/00 | out/00 | nov/00 | dez/00 | Acumulado |
|-----------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| RESULTADOS FINANCEIROS | 57 | 19 | 19 | 23 | 47 | 30 | 36 | 34 | 33 | 22 | 27 | 25 | 374 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25 |
| MT | 208 | 108 | 141 | 169 | 91 | 78 | 229 | 199 | 111 | 25 | 339 | 205 | 1.904 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 670 | 687 | 682 | 758 | 716 | 731 | 727 | 749 | 737 | 753 | 1.097 | 735 | 9.043 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -416 | -511 | -480 | -515 | -568 | -596 | -449 | -502 | -581 | -659 | -686 | -459 | -6.422 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -94 | -86 | -78 | -93 | -99 | -83 | -103 | -76 | -72 | -88 | -95 | -91 | -1.058 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 49 | 18 | 17 | 19 | 40 | 26 | 30 | 29 | 28 | 19 | 24 | 21 | 319 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 23 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | 22 |
| RO | -43 | -36 | -37 | -9 | -12 | 19 | 17 | 15 | 24 | 18 | 20 | 26 | 2 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 1 | 2 | 2 | 37 | 38 | 49 | 54 | 51 | 53 | 58 | 56 | 57 | 458 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -10 | -10 | -10 | -19 | -22 | -7 | -7 | -7 | -6 | -7 | -1 | -4 | -109 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -34 | -28 | -30 | -28 | -28 | -23 | -30 | -29 | -23 | -32 | -35 | -28 | -348 |
| Minas Gerais | 1.441 | 978 | 1.479 | 1.015 | 630 | 1.073 | 1.144 | 953 | -352 | 1.594 | 2.210 | 2.688 | 14.854 |
| MG | 1.441 | 978 | 1.479 | 1.015 | 630 | 1.073 | 1.144 | 953 | -352 | 1.594 | 2.210 | 2.688 | 14.854 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 6.095 | 6.209 | 6.192 | 6.070 | 6.420 | 6.813 | 6.843 | 6.969 | 6.910 | 6.975 | 8.808 | 7.022 | 81.326 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -4.542 | -4.834 | -4.404 | -4.644 | -5.601 | -5.447 | -5.539 | -5.700 | -6.978 | -4.947 | -6.201 | -3.910 | -62.748 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -562 | -565 | -466 | -578 | -567 | -544 | -637 | -592 | -557 | -615 | -590 | -624 | -6.898 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 450 | 168 | 158 | 168 | 378 | 251 | 294 | 276 | 272 | 181 | 193 | 200 | 2.990 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 183 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 183 |
| Rio de Janeiro | -209 | -3.692 | -2.604 | -3.156 | -5.484 | -3.219 | -3.180 | -2.589 | -3.046 | -3.780 | -2.251 | -1.396 | -34.607 |
| ES | 260 | 99 | 16 | 41 | 185 | 14 | -15 | 98 | 35 | 214 | 441 | 308 | 1.697 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 1.114 | 1.138 | 1.155 | 1.170 | 1.205 | 1.260 | 1.258 | 1.296 | 1.286 | 1.304 | 1.584 | 1.311 | 15.080 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -821 | -947 | -1.070 | -1.051 | -975 | -1.186 | -1.225 | -1.128 | -1.192 | -1.002 | -1.065 | -908 | -12.571 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -116 | -118 | -96 | -108 | -112 | -104 | -132 | -119 | -107 | -121 | -112 | -128 | -1.375 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 83 | 26 | 28 | 30 | 68 | 44 | 52 | 49 | 48 | 33 | 34 | 33 | 529 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 32 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 32 |
| RJ | -469 | -3.791 | -2.620 | -3.197 | -5.670 | -3.233 | -3.165 | -2.687 | -3.081 | -3.994 | -2.692 | -1.704 | -36.304 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 10.052 | 10.249 | 10.379 | 10.281 | 10.727 | 11.467 | 11.400 | 11.643 | 11.702 | 11.789 | 13.838 | 11.847 | 135.376 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -10.319 | -13.213 | -12.350 | -12.686 | -15.988 | -14.105 | -14.061 | -13.619 | -14.100 | -14.895 | -15.681 | -12.640 | -163.657 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -952 | -1.077 | -907 | -1.071 | -1.024 | -1.006 | -1.208 | -1.159 | -1.125 | -1.187 | -1.150 | -1.217 | -13.084 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 750 | 250 | 258 | 277 | 615 | 410 | 480 | 447 | 448 | 299 | 301 | 305 | 4.840 |

Fonte: Sistema de Informações Gerenciais - SIG.

Nota: Dados hipotéticos.

Anexo 1 - Evolução de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) - 2000

| Descrição | jan/00 | fev/00 | mar/00 | abr/00 | mai/00 | jun/00 | jul/00 | ago/00 | set/00 | out/00 | nov/00 | dez/00 | Acumulado |
|-----------------------------|-------------|--------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------------|------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 223 | 0 | -6 | 0 | 0 | 0 | 221 |
| São Paulo | -435 | 1.875 | -2.327 | -328 | -1.557 | -196 | -115 | 196 | -1.162 | -1.303 | 3.120 | 3.952 | 1.720 |
| SP | -435 | 1.875 | -2.327 | -328 | -1.557 | -196 | -115 | 196 | -1.162 | -1.303 | 3.120 | 3.952 | 1.720 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 11.965 | 12.248 | 12.279 | 12.441 | 12.720 | 13.574 | 13.642 | 13.962 | 14.044 | 14.145 | 17.644 | 14.429 | 163.094 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -12.048 | -9.413 | -13.725 | -11.664 | -13.665 | -12.960 | -13.118 | -12.903 | -14.391 | -14.346 | -13.447 | -9.410 | -151.090 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -1.234 | -1.281 | -1.191 | -1.438 | -1.349 | -1.298 | -1.511 | -1.400 | -1.349 | -1.460 | -1.463 | -1.437 | -16.411 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 882 | 322 | 309 | 333 | 736 | 489 | 576 | 537 | 534 | 358 | 385 | 370 | 5.831 |

Anexo 1 - Evolução de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) - 2000

| Descrição | jan/00 | fev/00 | mar/00 | abr/00 | mai/00 | jun/00 | jul/00 | ago/00 | set/00 | out/00 | nov/00 | dez/00 | Acumulado |
|-----------------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|----------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | -2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 298 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 296 |
| Paraná | 687 | 1.018 | 576 | 240 | 168 | -4 | 948 | -81 | 171 | -820 | 2.018 | 893 | 5.816 |
| SC | 504 | 424 | 571 | 315 | 114 | 181 | 393 | 157 | 370 | 231 | 1.171 | 817 | 5.247 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 1.945 | 1.980 | 1.959 | 2.012 | 2.085 | 2.143 | 2.127 | 2.157 | 2.162 | 2.181 | 2.981 | 2.205 | 25.936 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -1.339 | -1.412 | -1.247 | -1.519 | -1.884 | -1.805 | -1.647 | -1.862 | -1.669 | -1.768 | -1.628 | -1.238 | -19.018 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -242 | -226 | -198 | -240 | -222 | -248 | -247 | -235 | -222 | -244 | -251 | -238 | -2.813 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 139 | 83 | 58 | 61 | 135 | 91 | 102 | 97 | 98 | 63 | 69 | 88 | 1.084 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 58 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 58 |
| PR | 183 | 594 | 5 | -74 | 55 | -185 | 555 | -238 | -198 | -1.052 | 847 | 75 | 569 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 3.025 | 3.094 | 3.052 | 3.005 | 3.106 | 3.305 | 3.337 | 3.363 | 3.373 | 3.416 | 4.583 | 3.428 | 40.085 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -2.732 | -2.269 | -2.794 | -2.792 | -2.879 | -2.941 | -2.911 | -3.353 | -3.355 | -4.101 | -3.494 | -3.083 | -36.705 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -329 | -341 | -339 | -376 | -369 | -681 | -115 | -390 | -361 | -414 | -391 | -389 | -4.495 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 219 | 111 | 85 | 89 | 198 | 132 | 153 | 143 | 145 | 94 | 103 | 120 | 1.591 |
| RESULTADOS NAO OPERACIONAIS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 92 | 0 | 0 | -47 | 47 | 0 | 92 |
| Rio Grande do Sul | 1.340 | 806 | 1.543 | 1.277 | 245 | 787 | 679 | -97 | 879 | -484 | 2.515 | -83 | 9.408 |
| RS | 1.340 | 806 | 1.543 | 1.277 | 245 | 787 | 679 | -97 | 879 | -484 | 2.515 | -83 | 9.408 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 4.524 | 4.622 | 4.620 | 4.900 | 4.766 | 5.017 | 5.017 | 5.058 | 5.124 | 5.090 | 6.660 | 5.166 | 60.564 |
| GASTOS C/PLANOS DE SAUDE | -3.084 | -3.506 | -2.807 | -3.297 | -4.358 | -4.013 | -4.145 | -4.891 | -4.019 | -5.223 | -3.788 | -4.942 | -48.073 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | -426 | -491 | -404 | -467 | -472 | -425 | -556 | -487 | -455 | -497 | -509 | -503 | -5.692 |
| RESULTADOS FINANCEIROS | 326 | 182 | 134 | 140 | 308 | 208 | 237 | 222 | 229 | 146 | 152 | 197 | 2.482 |
| Rateio | 3.089 | 3.170 | 2.318 | 3.277 | 3.170 | 2.931 | 3.825 | 3.375 | 3.415 | 3.801 | 3.618 | 3.690 | 39.678 |
| Rateio | 3.089 | 3.170 | 2.318 | 3.277 | 3.170 | 2.931 | 3.825 | 3.375 | 3.415 | 3.801 | 3.618 | 3.690 | 39.678 |
| Rateios da Sede | 3.089 | 3.170 | 2.318 | 3.277 | 3.170 | 2.931 | 3.825 | 3.375 | 3.415 | 3.801 | 3.618 | 3.690 | 39.678 |
| RECEITAS OPERACIONAIS | 498 | 504 | 481 | 511 | 494 | 542 | 539 | 547 | 543 | 548 | 544 | 565 | 6.315 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | 2.591 | 2.666 | 1.837 | 2.766 | 2.675 | 2.389 | 3.285 | 2.828 | 2.872 | 3.253 | 3.074 | 3.126 | 33.363 |
| Totais do Relatório | 5.180 | -1.373 | 1.641 | 1.028 | -12.078 | -1.571 | -285 | -3.201 | -6.583 | -6.148 | 13.393 | 10.928 | 931 |